

روشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس

التنظيم
المدمج

النظم
الإلكترونية

التميز
الاستراتيجي

الأهداف
المتوازنة

الرؤية
والرسالة

الإدارة

الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

تطور
الفكر

الرقابة
المتوازنة

الحضارة
التنظيمية

القيادة
التحويلية

تمكين
العاملين

الدكتور سيد الهواري

الإدارة

الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

روشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ج

الإدارة

الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

روشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس

الدكتور سيد الهواري

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس

مؤسس ورئيس المركز الدولي للاستشارات بالقاهرة

Ph. D., New York University, U.S.A., 1961

توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي

بسم الله الرحمن الرحيم

«قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون»

(الزمر : ٩)

من لا يتقدم يتقادم

إن نجاح الأمس ليس ضمانًا للنجاح في المستقبل

تجدد أو تبدد

Innovate or Evaporate

تصميم الغلاف: محمد سيد الهوارى

٢٠٠٢

فهرست المحتويات المختصر

الجزء	الفصل	
الاول	١	المتغيرات العالمية المعاصرة
	٢	تجديد الفكر الإدارى والاطار العام للكتاب
الثانى	٣	صياغة الرؤية والرسالة
	٤	وضع الأهداف ومعايير الأداء
	٥	تكوين الاستراتيجية وتصميم التميز التنافسى
	٦	تصميم نظم العمل الالكترونية (من خلال إعادة الهندسة)
الثالث	٧	تصميم الهيكل التنظيمية
	٨	تهيئة الموارد البشرية وتمكينها
الرابع	٩	القيادة وشحن الهمم
	١٠	تشكيل قيم وقناعات المنظمة
الخامس	١١	الرقابة المتوازنة
	١٢	الرقابة المالية
السادس	١٣	صناعة القرارات : جوهر عملية الإدارة
السابع	١٤	مراحل تطور الفكر الإدارى
	١٥	الفكر الإدارى الحكومى المعاصر

فهرست المحتويات التفصيلى

رقم الصفحة

المقدمة	٢
الجزء الاول : المتغيرات العالمية المعاصرة وتجديد الفكر الإدارى	١
١ المتغيرات العالمية المعاصرة	٣
١ التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات	٧
٢ تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى	١١
٣ المنافسة الشرسة المحلية والعالمية	١٦
٤ إعادة هيكلة المنظمات (بالتصغير أو بالاندماجات)	١٩
٥ الغموض والمخاطر (أسعار الصرف وأسعار الطاقة والمخاطر الأخرى)	٢٣
٢ تجديد الفكر الإدارى والاطار العام للكتاب	٣٥
١ اثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة عملية الإدارة	٣٨
٢ اثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة	٤٨
- تغيرات فى التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، صناعة القرارات	٥٢
٣ عناصر عملية الإدارة كما نتبناها فى هذا الكتاب	٦٠
الجزء الثانى : التخطيط	٦٧
٣ صياغة الرؤية والرسالة	٦٩
١ صياغة الرؤية Vision	٧١
- ما معنى رؤية وما أهميتها ؟	٧١
- شروط لابد من توافرها فى الرؤية	٧٦

رقم الصفحة

- ٢ صياغة الرسالة Mission ٧٧
- ما معنى رسالة ؟ وما أهميتها ؟ ٧٧
- معايير الحكم على بيان رسالة جيدة ٧٩
- نماذج من رسالة بعض المنظمات ٨٠

- ٤ وضع الأهداف ومعايير الأداء ٩١
- ١ ماهية الأهداف وأهميتها ٩٣
- ٢ الأهداف والمعايير المالية التقليدية ٩٩
- ٣ تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على أهداف منشآت الأعمال ١٠١
- الأهداف والمعايير الجديدة ١٠٣
- الأهداف غير المالية ١٠٣
- بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة ١٠٥

- ٥ تكوين الاستراتيجية وتصميم التميز التنافسي ١١٥
- ١ مفهوم الاستراتيجية فى منشآت الأعمال ١١٧
- ٢ الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات الأخرى ١٢١
- أولاً : الاستراتيجيات الهجومية ١٢١
- ثانياً : الاستراتيجيات الأخرى : الدفاعية والنمو مع التانى ١٢٢
- استراتيجية التميز ورضا العملاء التام ١٢٩
- استراتيجية التميز لقطاع معين Market Niche ١٢٩
- استراتيجية التميز فى الجودة ١٣٢
- استراتيجية الابتكار ١٣٣
- مراحل تكوين الاستراتيجية ١٣٦

رقم الصفحة

- ٦ تصميم نظم العمل الالكترونية ١٤٥
- ١ ما هو المقصود بإعادة الهندسة Reengineering ؟ ١٤٧
- ٢ مراحل إعادة هندسة العمليات ١٥١
- ٣ معايير اختيار العمليات ومعايير الحكم على سلامة العمليات ١٥٤
- ٤ قيادة عمليات إعادة الهندسة ١٥٦
- ٥ اخطاء يجب تجنبها وإرشادات للنجاح ١٦١

الجزء الثالث : التنظيم ١٦٧

- ٧ تصميم الهيكل التنظيمية ١٦٩
- ١ نظريات التنظيم ١٧١
- ١/١ النظرية الكلاسيكية ١٧٢
- ٢/١ النظرية السلوكية ١٨٠
- ٣/١ نظرية النظم ١٨٤
- ٤/١ متغيرات التنظيم الفعال ١٨٧
- ٢ الاتجاهات التنظيمية للقرن الـ ٢١ ١٩٢
- التنظيم المدمج ظاهرة القرن الـ ٢١ ١٩٦
- ٣ فرق العمل المدارة ذاتياً في القرن الـ ٢١ ٢٠٠

٨ تهيئة الموارد البشرية وتمكينها ٢١١

- ١ الادارة هي ادارة الموارد البشرية ٢١٤
- ٢ مفهوم تمكين الموارد البشرية Empowerment ٢٢٣
- ٣ منهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها ٢٢٥
- الاختبار والتدريب والتحفيز والتقييم ٢٢٦

رقم الصفحة

٣١٥

الجزء الخامس : الرقابة

٣١٧

الرقابة المتوازنة

١١

٣١٩

ماهية الرقابة وتطور مفهومها فى القرن الـ ٢١

١

٣٢٧

نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة

٢

The Balanced Scorecard Control System

٣٤٢

الرقابة الكلية بالصورة الذهنية Image

٣

٣٤٥

نظام «دى بونت» Du Pont الكلى للرقابة

٤

٣٤٧

الرقابة بالاستثناء واشكال التقارير

٥

٣٥٦

نظم وتكنولوجيا المعلومات

٦

٣٦٥

الرقابة المالية

١٢

٣٦٧

مجالات الرقابة المالية واهدافها

١

٣٦٨

النسب المالية : تكوينها ومدلولاتها

٢

٣٨٢

نقاط قوة وضعف النسب المالية

٣

٣٨٦

مراجعة الحسابات

٤

٣٨٨

معايير تشغيلية إضافية

٥

٣٩٥

الجزء السادس : صناعة القرارات

٣٩٧

صناعة القرارات

١٣

٣٩٩

مقدمة

★

٤٠٦

تشخيص المشكلة

١

٤١٥

تحديد الاهداف من حل المشكلة

٢

رقم الصفحة

- ٣ توليد البدائل (على المستوى الشخصى وعلى مستوى المجموعة) ٤١٩
- ٤ تقييم البدائل (مع اهتمام خاص بمشكلة عدم التأكد ٤٢٥
- والقدرة على تحمل المخاطرة) ٤٣٤
- ٥ اتخاذ القرار والقرارات (المستقبلية) المرتبطة ٤٣٤

الجزء السابع : تطور الفكر الإدارى

٤٤٩

- ١٤ مراحل تطور الفكر الإدارى ٤٥١
- ١ المرحلة الأولى : المنظور الكلاسيكى ٤٥٣
- (١) حركة الإدارة العلمية ٤٥٥
- (٢) المبادئ الإدارية ٤٦٠
- (٣) المنظمات البيروقراطية ٤٦٥
- ٢ المرحلة الثانية : المنظور الإنسانى ٤٦٧
- (٤) حركة العلاقات الإنسانية ٤٦٨
- (٥) تجارب هوثورن الإنسانية ٤٧٣
- (٦) منظور الموارد الإنسانية ٤٧٧
- ٣ المرحلة الثالثة : المنظور التحويلى المعاصر ٤٨١
- (٧) فلسفة إدارة الجودة الشاملة ٤٨٢
- (٨) التحويل الشامل للمنظمات ٤٨٤
- (٩) المنظمة التى تتعلم ٤٩٠
- وأخيراً : الضوابط الأخلاقية فى الإدارة ٤٩٤

رقم الصفحة

١٥	الفكر الإدارى الحكومى المعاصر	٥١٧
١	حكومة حافزة	٥١٩
٢	حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية	٥٢٣
٣	حكومة تنافسية	٥٢٦
٤	حكومة تدار بالرسالة	٥٣٠
٥	حكومة موجهة بالنتائج	٥٣٥
٦	حكومة تدار بالمستملك	٥٣٧
٧	حكومة إirادية متشنة للمشروعات	٥٤٢
٨	حكومة متوقعة للأحداث	٥٤٤
٩	حكومة لا مركزية	٥٤٨
١٠	حكومة موجهة بالسوق	٥٤٩

ماذا تقرا فى أصول الإدارة للقرن الـ ٢١ ٥٥٧

مراجع رئيسية ٥٦٥

مقدمة

تغيرت الدنيا مع نهاية القرن العشرين وانقلبت رأساً على عقب .
وتغير معها علم الإدارة لدرجة يمكن القول أن الإدارة التي نعرفها وقمنا بتدريسها في النصف الثاني من القرن العشرين قد تغيرت أيضاً . لقد أصبح واضحاً الآن أن التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات قد غيرت طريقة أداء الأعمال من ناحية وطريقة التخطيط والتنظيم والرقابة من ناحية أخرى . كما أن تحرير التجارة العالمية والتوجه العالمى قد أحدثا ضغوطاً على الإدارة فى ظل منافسة شرسة محلية وعالمية . وانتشرت ظاهرة الاندماجات والتكتلات وازدادت المخاطر وتنوعت وأصبح الشئ الثابت الوحيد هو التغيير.

لقد تغيرت طبيعة الإدارة كما نعرفها فى القرن العشرين حيث كان الافتراض أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها ، ووضع القواعد واللوائح لكى يسيروا عليها ، وتصميم «هيراركية» من أعلى إلى أسفل للسيطرة ، ووضع ضوابط رقابية والتفتيش لضمان التنفيذ . ولقد أصبح الافتراض - فى القرن ال ٢١ أن الهدف من الإدارة هو استئارة حماس العاملين وافساح المجال لقدراتهم الابتكارية ، والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة ، وتكوين قيم وقناعات مشتركة ، وإعطائهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة .

لقد أصبح من الضرورى - كنقطة انطلاق فى التخطيط - تكوين رؤية مستقبلية أو حلم مشترك لجميع العاملين وصياغة الرسالة تعمل بمثابة أسمنت

انفعالى للعمل فى اتجاه واحد . وأصبح من الضرورى وضع أهداف متوازنة تجمع بين الأجل القصير والأجل الطويل ، بين النواحي المالية والنواحي غير المالية ، كما ظهرت أهمية تكوين استراتيجيات هجومية وتصميم التميز التنافسى فى ضوء اشتداد المنافسة . أن تبسيط الاجراءات لم يصبح كافيا - من حيث السرعة - وإنما أصبح من الضرورى إعادة هندسة العمليات وتصميم نظم العمل الإلكترونية .

وفى مجال التنظيم ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة تبني **تنظيمات مدمجة وإلغاء المستويات الإدارية الوسطى وتوفير صلاحيات قرب التنفيذ** والاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً . كما أصبح من الضرورى تقوية الموارد البشرية **وتحسينها** - أى توسيع قدراتها وسلطاتها على اتخاذ قرارات كبيرة بالاختيار والتدريب والتحفيز والتقييم - من أجل التصدى للظروف الجديدة بفاعلية .

هذا وقد اقتنع الجميع بأهمية **القيادة** فى شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام **بمهام التغيير** المطلوبة وظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير (**القادة التحويليون**) كبديل للمديرين العاديين (التبادليين) ، كما ظهرت أهمية **إعادة تشكيل قيم وقناعات المنظمة** لاجداث التغييرات التى تتطلبها الظروف الجديدة وأصبح إعادة تشكيل حضارة المنظمة (أو الحضارة التنظيمية) هى الوظيفة الرئيسية للقيادة فى القرن ال ٢١ .

هذا وقد تغير مفهوم **الإقابة** مع المتغيرات العالمية المعاصرة وأصبح من الضرورى الاهتمام - كما سبق أن بينا - بمعايير غير مالية: معايير تجمع بين

الأجل القصير والأجل الطويل بين أصحاب المصالح المختلفة ، لقد أصبح من الضروري تبني مفهوم وأساليب «الرقابة المتوارنة» .

لقد أصبح واضحاً الآن أن عملية صناعة القرارات الذكية هي جوهر عملية الإدارة، بمعنى أنه لا بد من تشخيص أى مشكلة تشخيصاً دقيقاً وعدم التسرع فى ابداء الأسباب أو اتخاذ القرار دون جمع معلومات كافية . كما أصبح من الواضح ضرورة تحديد الأهداف من حل أى مشكلة ووضع الأولويات بدقة، ووضع مصفوفة بدائل للأهداف المختلفة وحساب المخاطرة والقدرة على تحمل القرار .

وكان لا بد من إعادة كتابة الفكر الإدارى المعاصر، بعد أن قسمنا **مراحل تطور الفكر الإدارى** إلى ثلاث مراحل : المنظور الكلاسيكى ، والمنظور الإنسانى ، والمنظور التحويلي المعاصر . وهو مدخل جديد فى عرض تطور الفكر الإدارى . ولما كانت الحكومات المعاصرة تفكر فى أنها حكومات **تعمل بروح منظمات الأعمال** فلقد أنهينا الكتاب بتلخيص الفكر المعاصر فى هذا المجال .

ونظرة إلى فهرست المحتويات المختصر يعطيك فكرة جيدة عن الموضوعات التى يشملها الكتاب بسرعة . ويساعدك الفهرست التفصيلى على اختيار الموضوع أو الموضوعات التى تريدها . وستلاحظ أننا وضعنا أهدافاً ومحتويات لكل فصل فى بدايته، حتى يتمكن القارئ من الاطلاع مقدماً بالموضوعات المطروحة ، كما وضعنا قائمة بالمصطلحات الجديدة فى نهاية كل فصل للسيطرة أولاً بأول على المفاهيم الجديدة ، وكذلك وضعنا

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ع

قائمة بالأسئلة للمناقشة فى نهاية كل فصل للسيطرة على المفاهيم الواردة
وأىضا قائمة بالمراجع فى نهاية كل فصل .

كلمة ختامية :

إن أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ فى أمريكا وما تبعها من تداعيات
الحرب ضد الارهاب والتحالف الدولى، والكساد الاقتصادى، وتدهور معدل
النمو بمعظم الدول وانخفاض سعر الفائدة على الدولار وعلى بعض العملات
الأخرى، ضعف السيولة وانخفاض أسعار الأوراق المالية بالبورصات وزيادة
الغموض والمخاطر ربما يكون سبباً فى افلاس كثير من الشركات وتدهور شديد
فى بعض القطاعات مثل الطيران والسياحة والفنادق . كل ذلك جعل من
الضرورى تبنى أصول الإدارة فى القرن الـ ٢١ مسألة حتمية للبقاء على قيد
الحياة . وما هذا الكتاب إلا نقطة انطلاق فى أصول الإدارة للقرن الـ ٢١ .
والله الموفق : إنه نعم المولى ونعم النصير .

أ.د. سيد الهوارى

أول يناير ٢٠٠٢

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

الجزء الأول

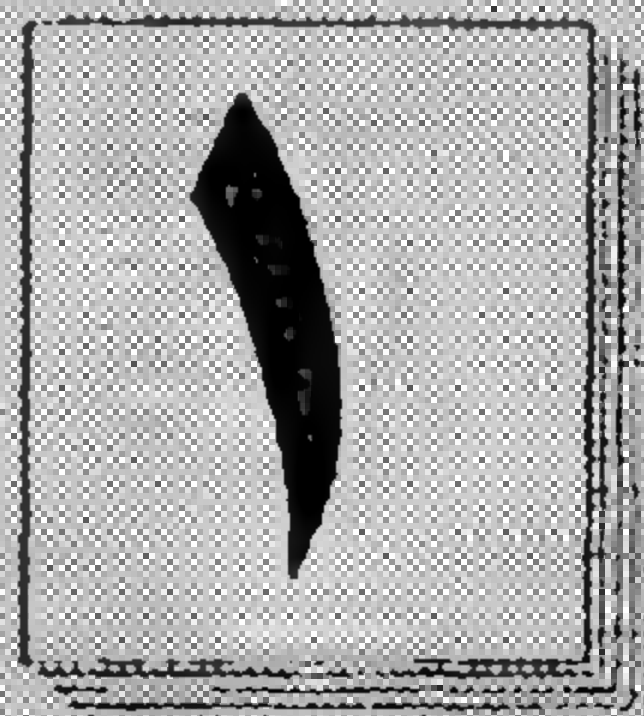
المتغيرات العالمية المعاصرة وتجديد الفكر الإداري

المتغيرات العالمية المعاصرة.

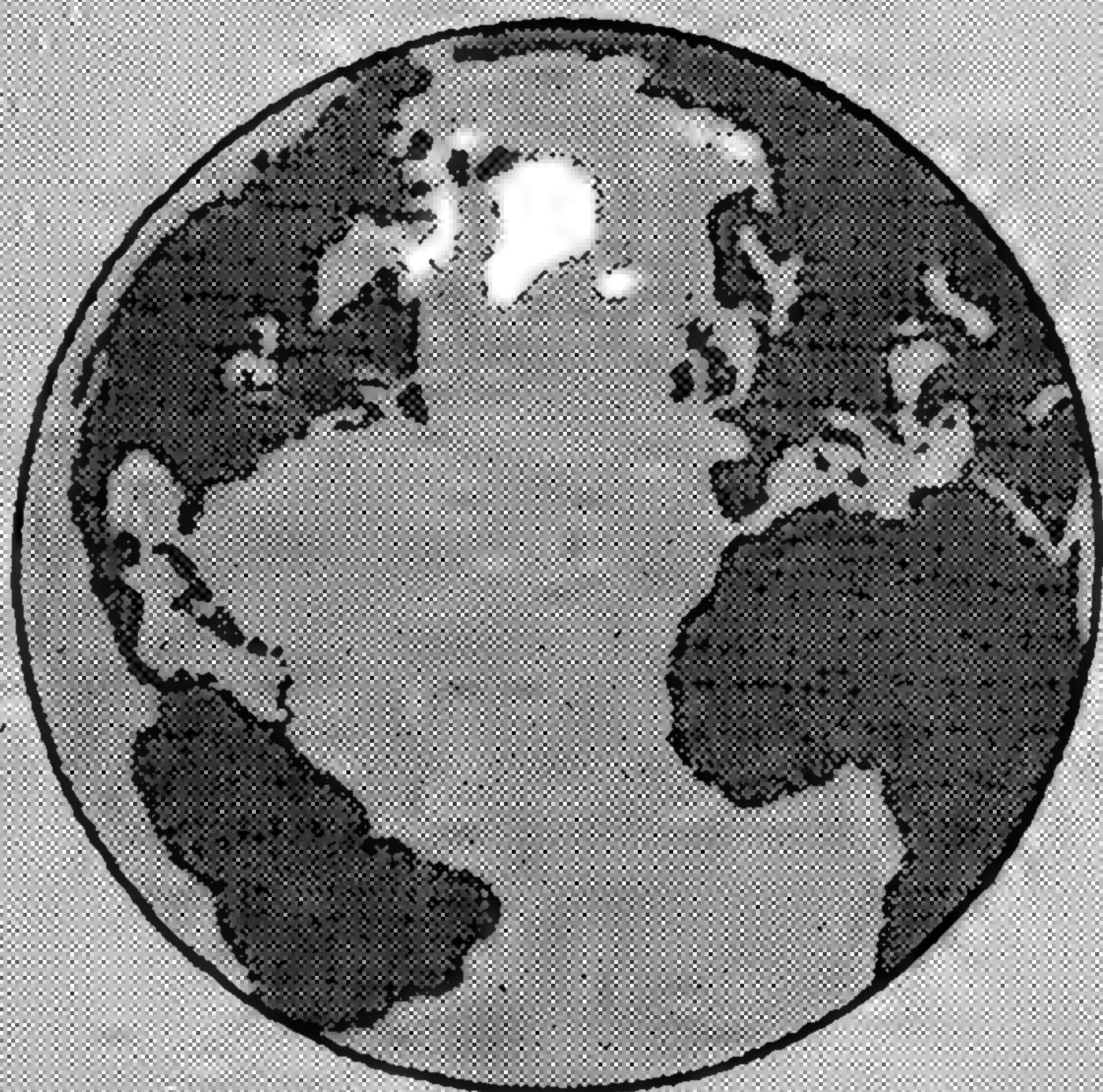
١

تجديد الفكر الإداري والإطار العام للكتاب .

٢



المتغيرات العالمية المعاصرة



أهداف الفصل

بانتها ، هذا الفصل تكون قد شعرت بطبيعة المتغيرات والمستجدات العالمية وأبعادها وعمق تأثيرها ؛ سواء في مجال التكنولوجيا المتقدمة أو تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى ، ومايستتبع ذلك من منافسة شرسة (محلية وعالمية) ، ومن ضرورة إعادة الهيكلة وإطلاق الطاقات البشرية ، بالإضافة إلى جو الغموض والمخاطر التى تتعرض لها الأعمال .

موضوعات الفصل

١ التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات :

- تكنولوجيا المعلومات .
- تكنولوجيا الاتصالات .
- ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج .

٢ تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى :

- ملخص جولات تحرير التجارة العالمية . - تحرير تجارة الخدمات .
- ضرورة التوجه العالمى . - طبيعة السوق العالمى .

٣ المنافسة الشرسية المحلية والعالمية :

- الاستراتيجيات الهجومية . - الاستراتيجيات الدفاعية .
- انخفاض ربحية منظمات الأعمال .

٤ إعادة هيكلة المنظمات (بالتصغير أو بالاندماجات) وإطلاق الطاقات البشرية :

- حركة اندماجات عالمية . - إطلاق الطاقات البشرية .

٥ الغموض والمخاطر (أسعار الصرف وأسعار الطاقة والمخاطر الأخرى) .

مقدمة

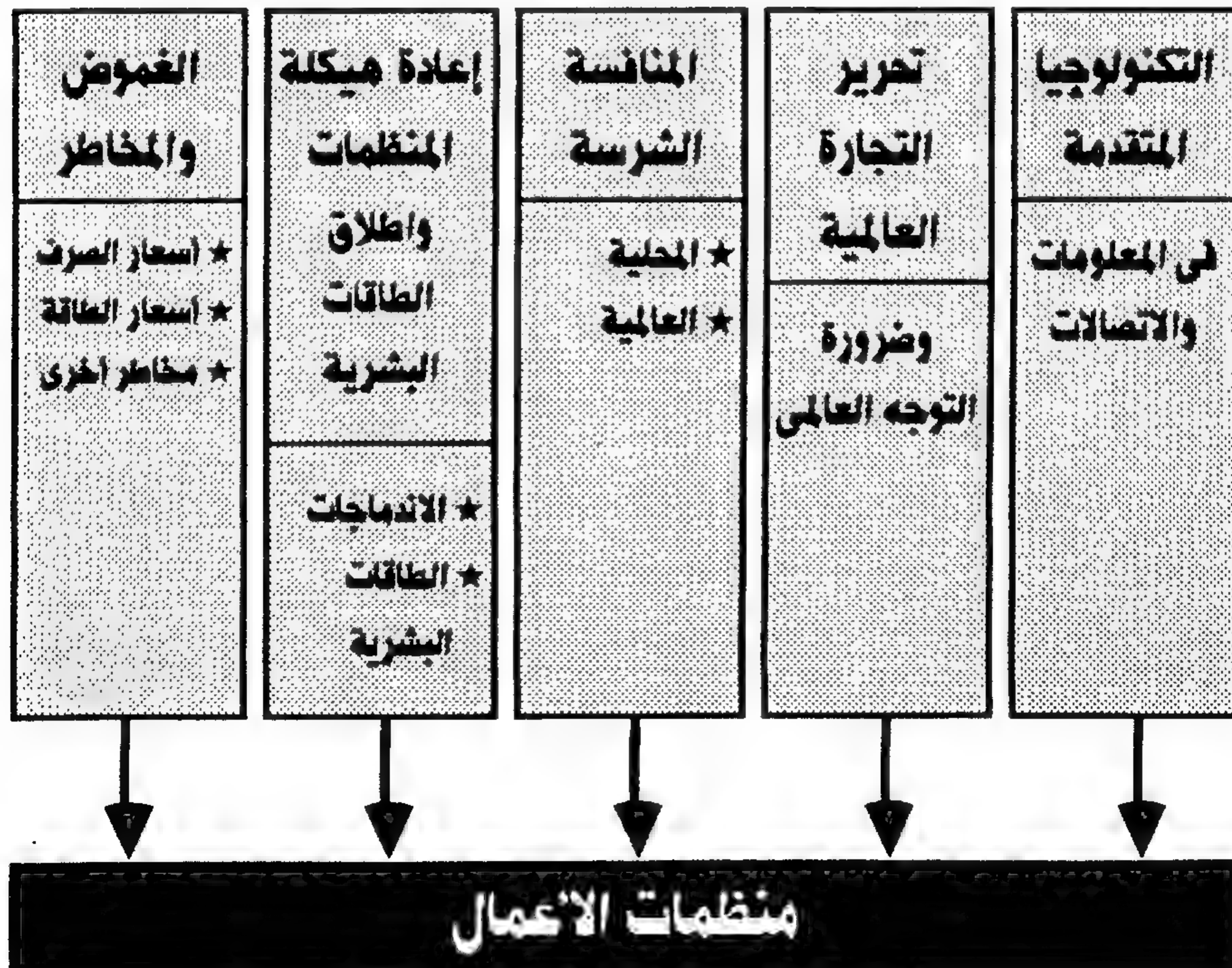
تغيرت الدنيا وانقلبت رأساً على عقب مع نهاية القرن الـ ٢٠ .
وأصبحت «مبادئ الإدارة» التي نعرفها ونقوم بتدريسها غير صالحة
تقريباً لمواجهة التحديات والمستجدات الجديدة ..

فلقد إنهار الاتحاد السوفيتي وتوحد شطرى ألمانيا وظهر النظام
العالمى الجديد وسيطرت اقتصاديات السوق وانتشرت ظاهرة
الخصخصة Privatization وبدأت موجة تحرير التجارة العالمية واشتدت
المنافسة وحدثت الاندماجات والتكتلات بين البنوك والشركات وسيطرت
ثورة التكنولوجيا والمعلومات . ومن الملاحظ أن هذه المتغيرات العالمية
والمحلية لا تأتى «فرادى» بل أصبحت تأتى فى «شكل موجات
تصادمية» Shock Waves على حد تعبير «كارل البرخت»^(١) .

(1) Karl Albrecht : *The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*, AMACOM, 1994 .

نختار من هذه المتغيرات والمستجدات العالمية ما يلي بالشرح والتفصيل :

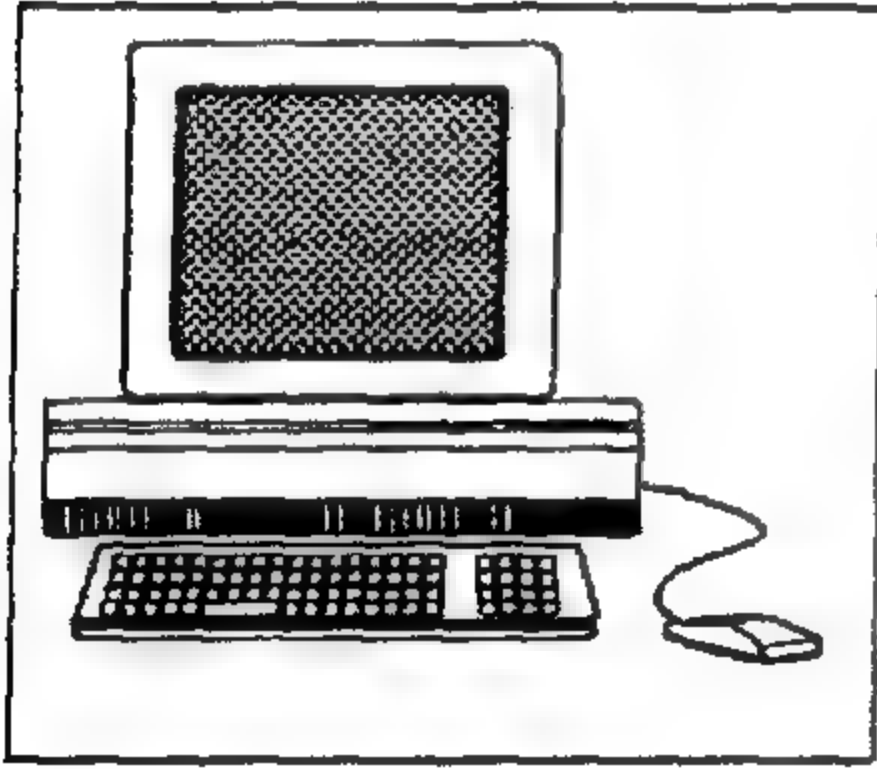
- ١ - التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات .
- ٢ - تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى .
- ٣ - المنافسة الشرسة المحلية والعالمية .
- ٤ - إعادة هيكلة المنظمات بالتصغير و/أو بالاندماجات واطلاق الطاقات البشرية .
- ٥ - الغموض والمخاطر : أسعار الصرف وأسعار الطاقة ومخاطر أخرى .



١ التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات

غيرت التكنولوجيا المعاصرة من طريقة أداء الأعمال تغييراً جوهرياً ..
ففى عمليات التصنيع أمكن تخفيض الحجم المثل للمصنع تخفيضاً كبيراً
ومكنت المصانع من جميع الأحجام من إنتاج سلع متنوعة فى خلال وقت
تجهيز منخفض جداً .

وغيرت التكنولوجيا من طريقة تصميم المنتجات فأصبحت الابتكارات
فى التصميم الهندسى باستخدام الكمبيوتر Computer - aided engineering
تحقق وفراً كبيراً فى الوقت بالإضافة إلى توافر البدائل المتعددة والجودة العالية
فى التصميم .



وحتى فى التوزيع فقد مكنت الالكترونيات
والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات من تخفيض
الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها .
بالاتصال المباشر بالموزعين والمستخدمين فى ثوان ،

بإعطاء الخصومات للموزعين الصغار مثل الموزعين الكبار فمعاملاتهم تتم
بدون تكلفة إضافية . لقد مكنت التكنولوجيا المستهلكين من الطلب المباشر
من المنتجين دون الوسطاء .

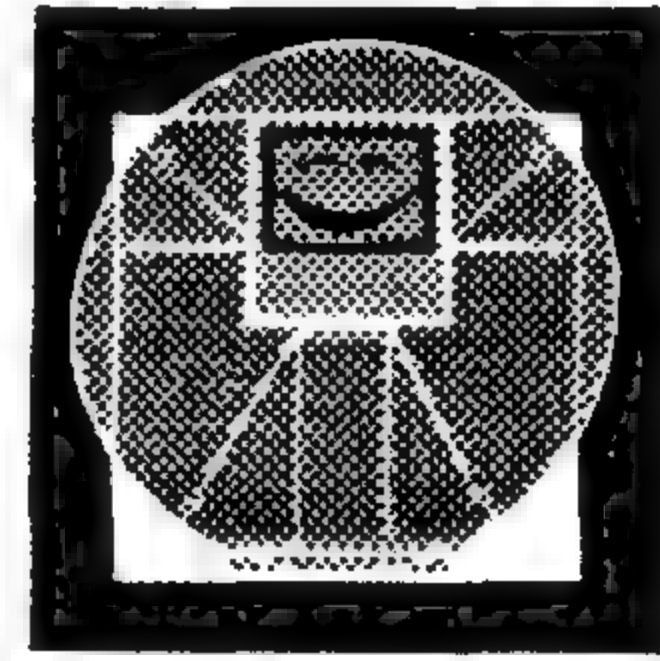
وفى التمويل تمكنت التكنولوجيا المعاصرة من نقل الأموال والاستثمار
وإعادة الاستثمار من أقصى الغرب إلى أقصى الشمال فى ثوان معدودة .

وبالرغم من أن التكنولوجيا التي تتعامل معها منظمة القرن الـ ٢١ إلا أن تلك التكنولوجيا تتقدم بسرعة أيضاً .

تكنولوجيا المعلومات^(٢) (عصر المعلومات)

لقد أصبحت الحاسبات الآلية فى كل مكان .. فوق المكاتب وفى ورش المصانع .. زادت سرعتها وقوتها وامكانياتها وانخفضت أحجامها وأسعارها ودخلت فى شبكات بحيث أمكن الاتصال ببعضها فى إدارات المنظمة الواحدة وبين إدارات المنظمات . ولقد تغيرت تكنولوجيا المعلومات من تركيزها على الحاسبات الآلية إلى التعاون والاتصال فيما بينها . وسيكون من الممكن - قريباً - الاتصال اللحظى المتبادل بالمتن والصور والصوت والحركة .. وسيكون من الممكن توافر النظم المحمولة التى تتعامل مع بعضها بين التليفونات والفاكسات المحمولة بصرف النظر عن الزمان والمكان .

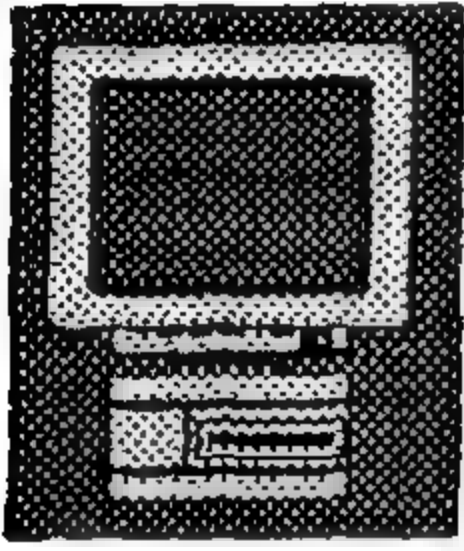
إن التغيير السريع فى التكنولوجيا قد خلق فرص عمل غير عادية . انظر مثلاً إلى «الانترنت» Internet وسيطرتها الكونية بحيث أصبح من الممكن مثلاً استخدام الصيرفة الالكترونية والتعليم بالطلب طبقاً لمواصفات



محددة ، والشراء من «السوق الالكترونى» .. إن هذا التقدم التكنولوجى مكن الشركات من الاعتماد على الغير لتوفير الاحتياجات فى الوقت الملائم وبتكلفة أقل .. لذلك نجد أن الشركات الكبرى - التى لها أجهزة كبيرة فى

(2) S. Cohen & D. Mankin, "The Changing Nature of Work," *Tomorrow's Organization*, by S. Mohrman, et. al., 1998, pp. 154 ff.

الشراء والتصنيع والتسويق ... إلخ - قد بدأت فى تقليص حجمها واعتمدت على الحصول على كل شىء من الغير بتكلفة أقل؛ ونتيجة لذلك فلقد انخفض المخزون من المواد الخام ومن المخزون تام الصنع . وأصبح وجود أرصدة أعلى من مستويات تنفيذ الطلبات من مظاهر الضعف وليس من مظاهر القوة.. لقد أصبح من الممكن لشركات كثيرة أن تحتفظ بأرصدها على الكمبيوتر فقط فى الوقت الذى تتواجد فيه مخازنها فى أماكن مختلفة تحركها فى لمح البصر. كما أدى التغير التكنولوجى إلى قصر حياة أى سلعة وإلى تقادم سريع .



إن النظم المعتمدة على الكمبيوتر يمكن استخدامها لتقليل أهمية المهارات اللازمة للعمل وذلك باستدعاء القرارات بشكل أوتوماتيكى أو رفع مستوى المهارات الإدارية بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد أو فرق العمل لاتخاذ قرارات بأنفسهم^(٣) .

إن النظم المعتمدة على الكمبيوتر يمكن استخدامها أيضاً للرقابة الخارجية على السلوك والأداء ، كما يمكن استخدامها للإدارة الذاتية أو الرقابة الذاتية، وذلك من خلال تقديمها للأدوات والمعلومات لمتابعة أعمالهم.

تكنولوجيا الاتصالات^(٤)

من خلال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة فإن جميع الموظفين والمتعاملين مع المنظمة يستطيعون أن يعملوا فى بيوتهم أو فى مراكز اتصالات أقمار صناعية .. يمكنهم الاتصال الحقيقى فيما بينهم أو الاتصال من خلال البريد

(3) ibid., p. 157 .

(4) ibid., p. 162 .



الالكترونى بالتحليل أو بالخطابات أو بالمذكرات كلما احتاج الأمر . فلقد أصبح المهم هو مواعيد الانتهاء أكثر من أهمية تواجد الأشخاص ذاتها . فاصبح من الممكن الآن أن يذهب الموظفون متى شاؤوا للعمل إذا أرادوا وأصبح من الممكن توفير

الوقت والمجهود والنقود فى الذهاب والاياب .. وتوفير توتر المرور . لقد أصبح من الممكن المشاركة فى المكان دون التواجد الجسمانى . وأصبح من الممكن مثلاً أن يتحاور مهندسان عبر الكمبيوتر حول تصميم شىء أو تحليل موضوع دون أن يكونا متواجدين فى نفس المكان .

ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج

لقد كنا نؤمن لفترات طويلة بأن الأرض والعمل ورأس المال هى عوامل الإنتاج (بالإضافة إلى التنظيم) وأصبح اليوم من الواضح أن الاتصال العقلية هى أهم عامل من عوامل الإنتاج على الاطلاق . إن التكلفة الكبيرة اليوم هى التكلفة الناتجة من المعرفة والمعلومات والمهارات المرتبطة بها . وليس المقصود هنا توافر المعرفة عند عدد محدود من الناس فى المنظمة بل أنه لكى تتحقق الميزة التنافسية فلا بد من وضعها فى نظام أو قاعدة معلومات وتكون متاحة للجميع . ومن هنا نلاحظ أن الكثيرين يتكلمون عن عصر المعرفة أو عصر المعلومات .. كما ظهرت أهمية المنظمة التى تتعلم The Learning Organization .

٢ تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى

ملخص جولات تحرير التجارة العالمية

عقدت الاتفاقية

العامة للتعريفات

التجارية عام ١٩٤٧

بغرض تحرير التجارة

من القيود الجمركية

وغير الجمركية التى

تحد من نموها .

عقدت الاتفاقية العامة للتعريفات التجارية

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) عام

١٩٤٧ بغرض تحرير التجارة من القيود الجمركية

وغير الجمركية التى تحد من نموها . وبدأت الاتفاقية

بعدد ٢٣ دولة وانتهت فى عام ١٩٩٣ بنحو ١١٧

دولة . وقد عقدت الجات منذ انشائها ٨ جولات

تفاوض من خلالها الدول الأعضاء من أجل تحرير

التجارة فيما بينها . وتوصلت السبع جولات الأولى إلى تخفيض الرسوم

الجمركية بشكل كبير .

وهذا وقد ناقشت الجولة الثامنة فى أوروغواى مجالات جديدة أمام حرية

التجارة وتم التوصل فى عام ١٩٩٣ إلى اتفاقية أسفرت عن إنشاء إطار

تنظيمى جديد هو منظمة التجارة العالمية (W.T.O.)

والتي بدأت نشاطها فى ١/١/١٩٩٥ ، واخضاع السلع السابق استثناءها

وهى السلع الزراعية ومجموعة المنسوجات والملابس لاحكام اتفاقية الجات

وذلك خلال فترة انتقالية مدتها عشر سنوات ، كما أسفرت الاتفاقية عن

توقيع اتفاقية جديدة للتجارة فى الخدمات .

تحرير تجارة الخدمات

بدأ سريان اتفاقية
«الجاتس»، عام ١٩٩٥
وهي تغطي جميع
أنشطة الخدمات
القابلة للتجارة
الدولية باستثناء
الخدمات التي
تقدمها الحكومة .

بدأ سريان الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات
General Agreement on Trade in Services (GATS)
اعتباراً من ١/١/١٩٩٥ . وتغطي اتفاقية «الجاتس»
جميع أنشطة الخدمات القابلة للتجارة الدولية
باستثناء الخدمات التي تقدمها الحكومة في إطار
ممارسة سلطاتها بشرط ألا تكون هذه الخدمات مقدمة
على أساس تجارى . هذا وقد تم تعريف التجارة في
الخدمات عن طريق أساليب تبادل الخدمات بين الدول وهي تغطي الأنشطة
التالية : خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمة النقل، خدمة السياحة،
الخدمات المهنية، خدمة المقاولات، الخدمات المالية وتشمل : (جميع أنواع
التأمين - جميع الخدمات المصرفية التقليدية - أعمال الأسواق المالية) .

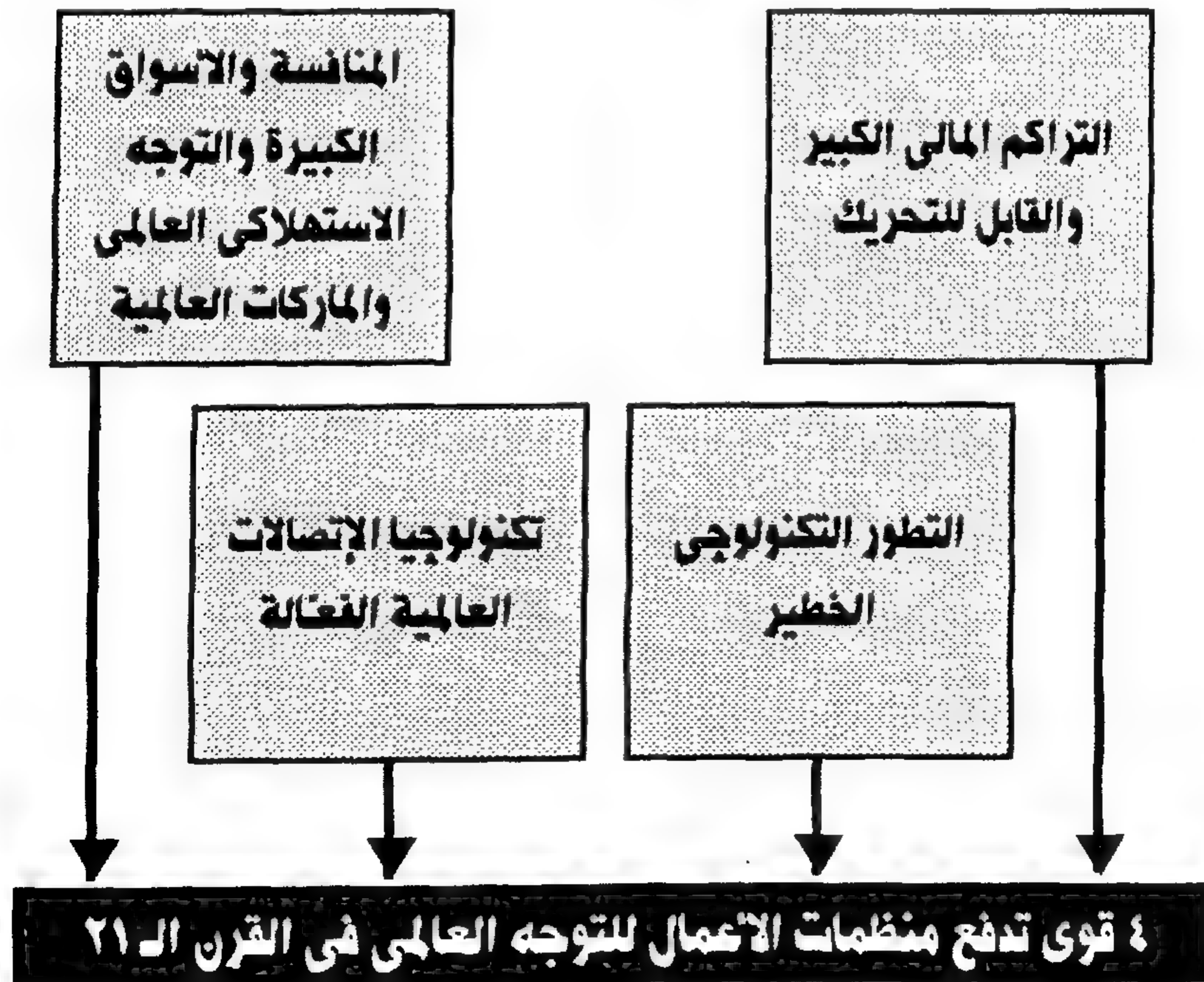
ضرورة التوجه العالمى

لا يمكن لمنظمة الاعمال في القرن الـ ٢١ ان تكتفى بان تعمل في
السوق المحلى فقط فلا بد لها ان تتوجه عالمياً؛ ذلك أن تحرير التجارة العالمية
- والذي سيدخل مرحلة التنفيذ الجاد مع بداية القرن الـ ٢١ ، سيفرض أن
تتوجه الشركات عالمياً ، وإلا فإنه سيحكم عليها بالتدهور أو الإفلاس . إن
منظمات الأعمال ستجد نفسها مدفوعة دفعاً للتوجه العالمى Globalization
لسبب أو أكثر من الأسباب التالية^(٥) :

(5) Stephen H. Rhinesmith. *A Manager's Guide to Globalization*. Burr Ridge, Illinois; Irwin, Inc., 1993 .

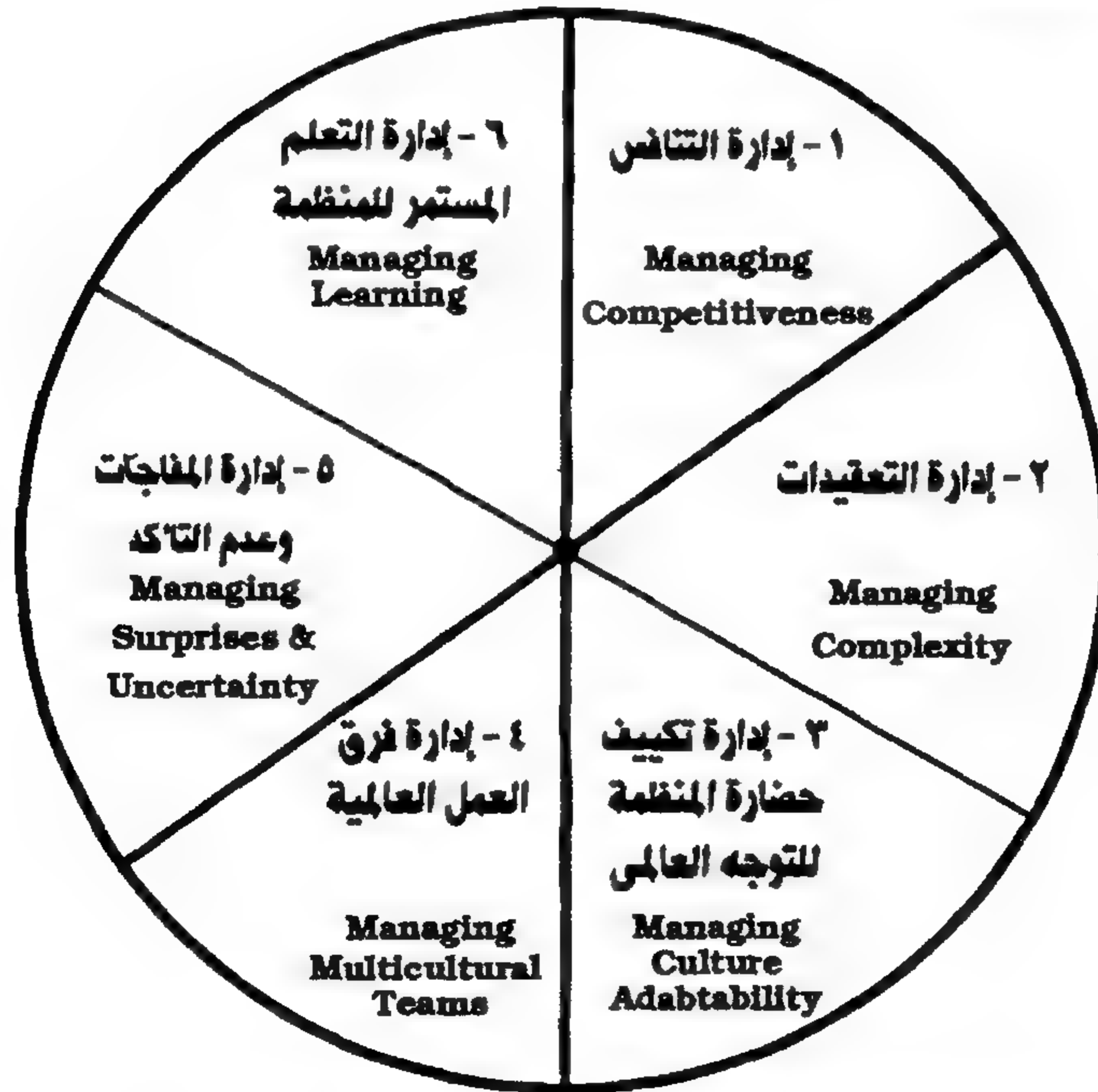
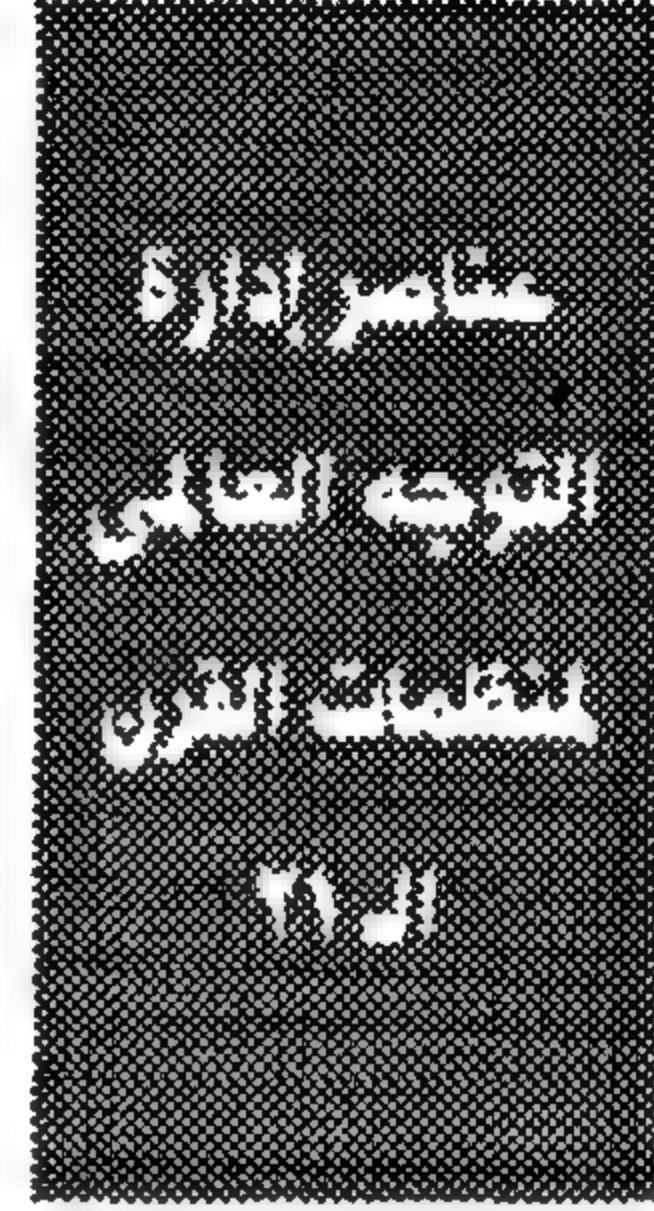
- ① التراكم المالى الخطير والقابل للتحويل من دولة إلى دولة أخرى فى لمح البصر .
- ② التطور التكنولوجى الرهيب الذى يسعى الى تحقيق انخفاض فى التكاليف من الإنتاج والتوزيع الواسع الكبير .
- ③ تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة التى تسمح بنقل المعلومات والاتصالات فى لمح البصر .
- ④ إمكانية خلق أسواق كبيرة فى بلاد متعددة وإمكانية خلق طاقة استثمارية على مستوى العالم ومن خلال أسماء ماركات عالمية (كوكا كولا - بيبسى - مكدونالدز - ومبى - سونى - ... الخ) .

وفى ما يلى شكل يبين هذه القوى الأربع :



ويفرض التوجه العالمى لمنظمات الأعمال فى القرن الـ ٢١ أن تتعامل مع مجموعة عناصر جديدة لم يسبق لها التعامل معها . فلا بد لها أن :

- (١) تدير التنافس .
- (٢) وتدير التعقيدات .
- (٣) وتكيف حضارة المنظمة للتوجه العالمى .
- (٤) وتدير فرق العمل العالمية بفعالية .
- (٥) وتدير بصفة خاصة المفاجآت وعدم التأكد .
- (٦) وأخيراً تدير التعلم المستمر لنفسها^(٦) .



عناصر إدارة التوجه العالمى لمنظمات القرن الـ ٢١

طبيعة السوق العالمى

ان تدفق الأموال والمعلومات أصبح عالمياً . فالمنظمات من مختلف الجنسيات تبيع وتشتري وتستثمر فى كل منطقة يظهر فيها فرصة .. ويقوم المحترفون بعملهم بجوار حاسب آلى يربط بين الشرق والغرب والشمال والجنوب . إن أى منظمة تستطيع أن تعرض سلعها فى «الانترنت» وتستقبل طلبات الشحن والدفع دون أن يكون هناك مكان للتعامل . وظهر ما يسمى «بالمنظمة الاعتبارية»^(٧) Virtual Organization حيث لا يوجد وجود مادي للمنظمة . لقد أصبح من الممكن مثلاً أن تأخذ مكتبة من المكتبات مكاناً فى ال W. W. W. (World Wide Web) وتعلن عن توافر ملايين الكتب دون أن يكون هناك أى كتب فى مخازنها^(٨) . ولقد أصبح هناك مثلاً شركات تبيع كمبيوتر بالملايين بالانترنت وهى لا تملك فى مخازنها أى أجهزة ويمكنها توفيرها للمشتريين بسرعة جداً^(٩) .

(7) William Davidow & Michael Malone : *The Virtual Corporation, Structuring and Revitalizing the Corporation of the 21st Century*, Harper Business, 1992 .

(8) Amazon on Line Bookshop.

(9) Jeremy Hope & Tony Hope : *Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston, Harvard Business School Press, 1997 . pp. 8 ff .

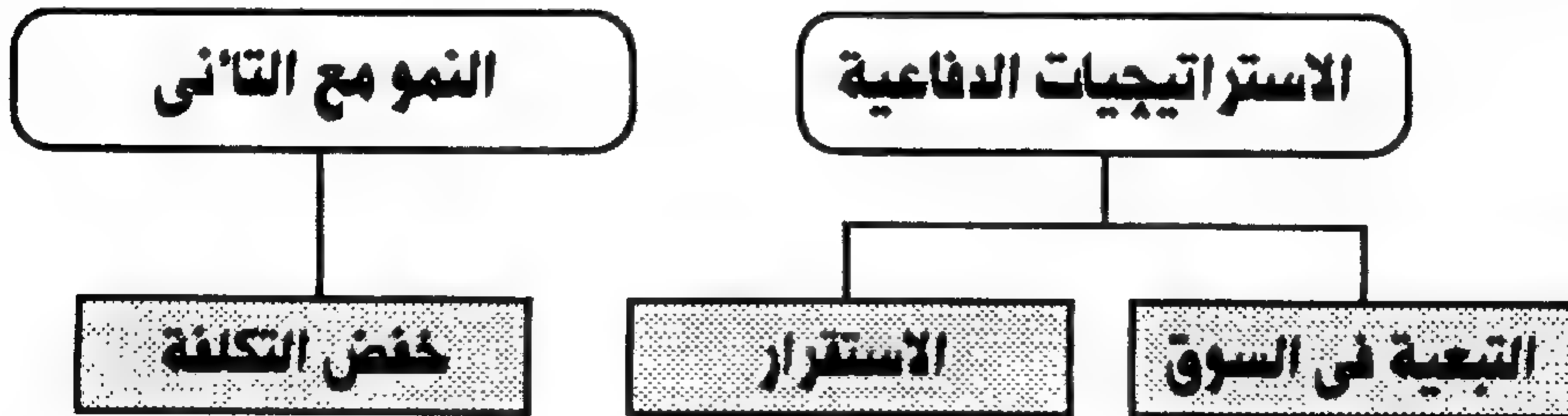
٣ المنافسة الشرسة : المحلية والعالمية



منظمة القرن الـ ٢١ تعمل في ظل منافسة شرسة ومنافسون قرروا أن تكون استراتيجياتهم هجومية Aggressive . والاستراتيجيات الهجومية - كما هو معروف - استراتيجيات قوية وأسلحتها قوية .. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الهجومية على سبيل المثال لا الحصر:



لقد انتهى الزمن الذي كانت فيه المنظمات تتبنى استراتيجيات دفاعية أو حتى نمو مع الثاني . ومن يتبنى تلك الاستراتيجيات يتبناها مرحلياً لالتقاط الأنفاس وإلا كان مصيره أن يكون هامشيًا^(١٠) . وفيما يلي بعض تلك الاستراتيجيات^(١١) :

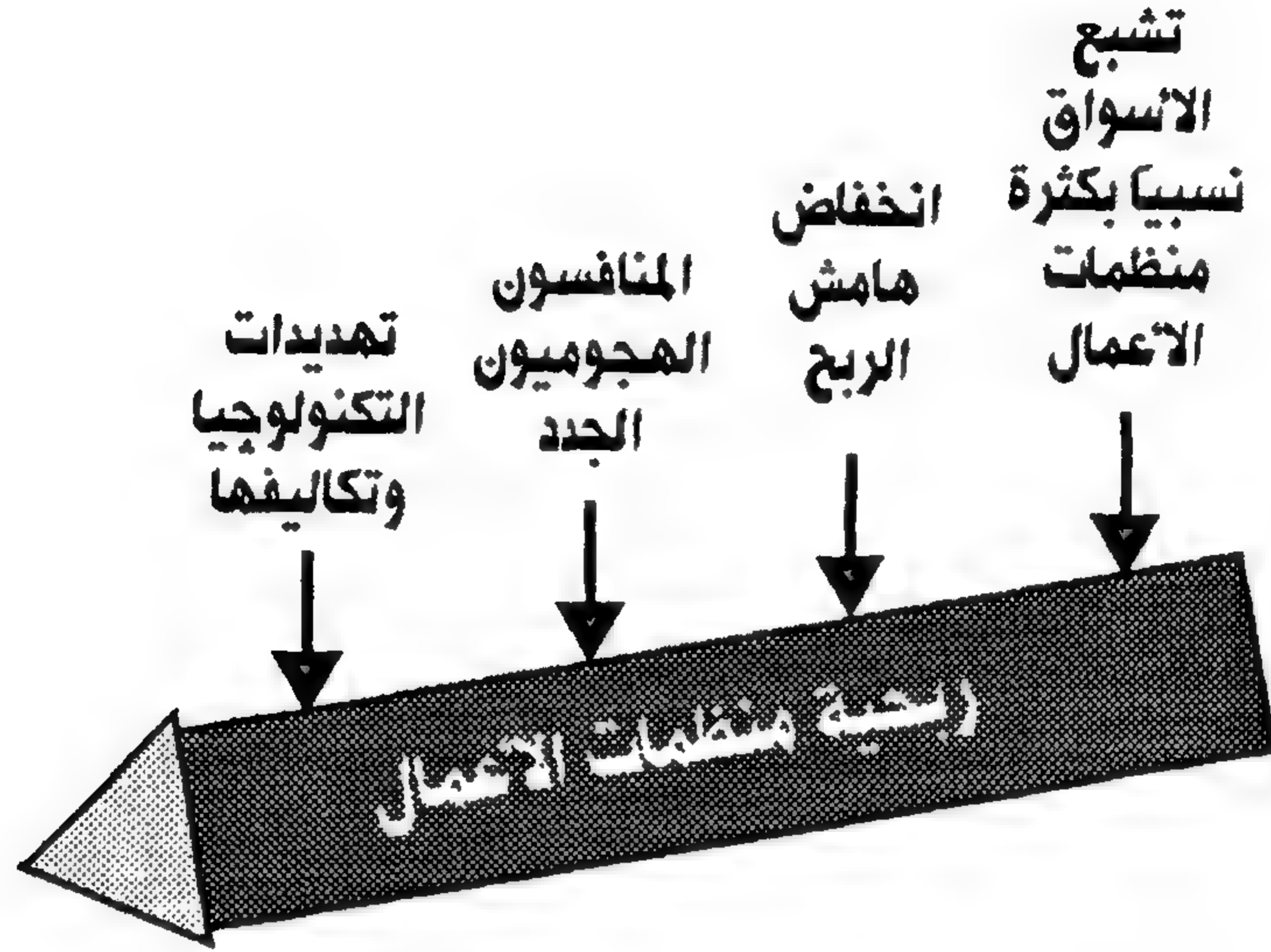


(10) Jeremy Hope & Tony Hope : *Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston, Harvard Business School Press, 1997 .

(11) Arthur Thompson : *Strategy Formulation and Implementation*. Boston : BPI Irwin, 1989 .

انخفاض ربحية منظمات الأعمال

إن اشتداد المنافسة العالمية والمحلية قد جعل هامش الربح قليلاً كما يوضح الشكل التالي :



وأصبح من الضروري تبني استراتيجيات تحسين الربحية للبقاء في دنيا الأعمال كبديل للاندماج .

ويتنبأ أحد الباحثين بالحقائق الجديدة^(١٢) :

١ - الأسواق العالمية ستتسبع بعد قليل.

٢ - المزايا التكنولوجية سيكون عمرها قصير.

(12) Warren Bennis & Michael Mische : *The 21th Century Organization; Reinventing Through Reengineering*. San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 .

- ٣ - الخدمة ستكون ذات أهمية محورية.
 - ٤ - كيفية استخدام التكنولوجيا ستكون أساس في المواقف النسبية للشركات.
 - ٥ - متوسط نمو الدخل القابل للاتفاق سيقبل.
 - ٦ - زيادة معدل نمو النمر الأسبوعية(*) .
 - ٧ - زيادة توحيد أوروبا والتكتل الأوروبي.
 - ٨ - أهمية الاستفادة من الأصول العقلية.
- ان التغييرات العالمية المعاصرة فرضت على كثير من الشركات أن تنافس غيرها بقوة وفي نفس الوقت تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها في الحصول على أسواق أكبر . وهذه التحالفات والتكتلات عندما تتكون تكسر قانون الأرباح المتناقصة .. كما أصبحت الأرباح تتحقق ليس من خلال نظام الإنتاج الكبير بل من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك . وأصبح النجاح يتوقف ليس على أساس تحريك الموارد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرق العمل والتنظيم المدمج واختيار الشركة لموقع في السوق يظهر نقط قوتها وامتيازها^(١٣) ..

(*) تعثرت تلك النمر أخيراً ١٩٩٧ - ١٩٩٨ .

(13) Jeremy Hope & Tony Hope : *Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston, Harvard Business School Press, 1997 . pp. 8 ff .

إعادة هيكلة المنظمات (بالتصغير و / أو بالاندماجات) واطلاق الطاقات البشرية

أصبح شعار منظمات
القرن الـ ٢١ الآن :
« المنظمة الصغيرة
هي الأفضل »

لقد حدث تغير كبير في المنظمات فبعد أن كانت « المنظمة الكبيرة هي الأفضل » أصبح الشعار الآن « المنظمة الصغيرة هي الأفضل » .. ولقد تدعمت الاتجاهات الجديدة مثل إعادة هندسة العمليات^(١٤) Process Reengineering وتصغير

المنظمات Downsizing وإعادة هيكلة المنظمات Restructuring . لقد أصبح

ومن ناحية أخرى نشهد
- على الجانب الآخر -
اندماجات بين الكبار
لتكوين عملاقة . وإذا لم
تتم اندماجات تمت
تحالفات أو تكتلات .

من الممكن اليوم أن يقوم موظف البنك في ظل الحاسب الآلي بـ ٢٠٠٠ عملية في اليوم ويعمل ١٦٠ ساعة في الأسبوع ويحصل على أضعاف أضعاف ما كان يأخذه زميله في الثمانينيات... بالإضافة إلى مزايا عينية لم يكن يحلم بها زميله السابق . لقد انطلقت الإنتاجية إلى آفاق ليس لها حدود .

(١٤) مرجع سبق ذكره :

حركة اندماجات عالية

مع قرب حلول موعد قيام أوروبا الموحدة وما شهدته الساحة المصرفية فى أوروبا من تحرير للخدمات المصرفية بدأت موجه عارمة من الاندماجات بين المنظمات فى معظم بلاد العالم وذلك لتعزيز مراكزها المالية . حيث شملت حمى الاندماجات الولايات المتحدة واليابان والبلاد الأوروبية وذلك لمواجهة المنافسة الضارية من ناحية . وللتغلب على مشكلاتها الداخلية من ناحية أخرى والتي تتعلق بتدنى الربحية وضعف القواعد الرأسمالية .

ففى أوروبا أدت الإندماجات إلى تراجع عدد البنوك فى فرنسا مثلاً من ٨٠١ بنكاً فى عام ١٩٩٠ إلى ٦٢٦ بنك عام ١٩٩٤ ، كما شهد عدد البنوك إنخفاضاً فى عدد آخر فى الدول الأوروبية خلال نفس الفترة (١٩٩٠ - ١٩٩٤) .

وفى الولايات المتحدة انخفض عدد البنوك الأمريكية من ١٣,٤ ألف بنك فى منتصف الستينات إلى ١٢,٧ ألف بنك فى عام ١٩٨٠ ثم إلى نحو ١١ ألف بنك فى منتصف عام ١٩٩٥ والتي من أهمها اندماج كل من Chemical Bank و Chase Manhattan ليكونا معاً بنك Chase Manhattan وكذلك اندماج كل من First Fidelity و First Union ليكونا معاً First Union.

هذا وتتميز الاندماجات فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الأول من عام ١٩٩٨ بحدوث طفرة كبيرة فى قيمتها حيث أن إجمالى أصول البنوك التى أعلنت عن اندماجها خلال هذه الفترة بلغت قيمتها ما يقرب من

٢٤٠ بليون دولار وهو ما يزيد عن قيمة أصول حالات أيه اندماجات حدثت خلال أى سنة كاملة أخرى والتي لم تتجاوز فى أفضل سنة سابقة عن ٦٠ بليون دولار .

ولم يعد الإندماج فى الأزمنة الأخيرة يقتصر على معالجة مشكلات قائمة أو عدم تلبية متطلبات معيار كفاية رأس المال ، ولكن أصبح الدمج ضرورة ملحة لتحقيق وفورات اقتصادية عديدة .

إطلاق الطاقات البشرية

لقد ظهر اتجاه جديد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أغلى أصول ، بعد أن كان يُنظر إلى الموظفين والعمال على أنهم تكاليف . أصبح الآن يُنظر إلى الموظف أو العامل الماهر المخلص على أن له أهمية أكبر من أهمية الأصول الثابتة . وربما يكون من الضروري فى الفترة القادمة أن يتم تصوير الميزانيات العمومية لتشمل الأصول البشرية بجانب الأصول الثابتة والمتداولة .. لقد ظهرت أهمية إطلاق طاقات القوى البشرية للاستفادة القصوى منها من ناحية ، وللاستثمار فيها من ناحية أخرى^(١٥) ؛ فظهرت مصطلحات جديدة مثل تقوية وزيادة قدرة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات .

هذا الاتجاه الجديد بأن الطاقات البشرية هى أغلى موارد وأغلى أصول قد جعل الشركات تسعى إلى تقويتهم بمعنى إعطائهم القوة أو على حسب

(١٥) للتوسع راجع للمؤلف (بالاشتراك مع آخرين) : *موسوعة إدارة الموارد البشرية* ، موسوعة علمية وعملية للاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢ .

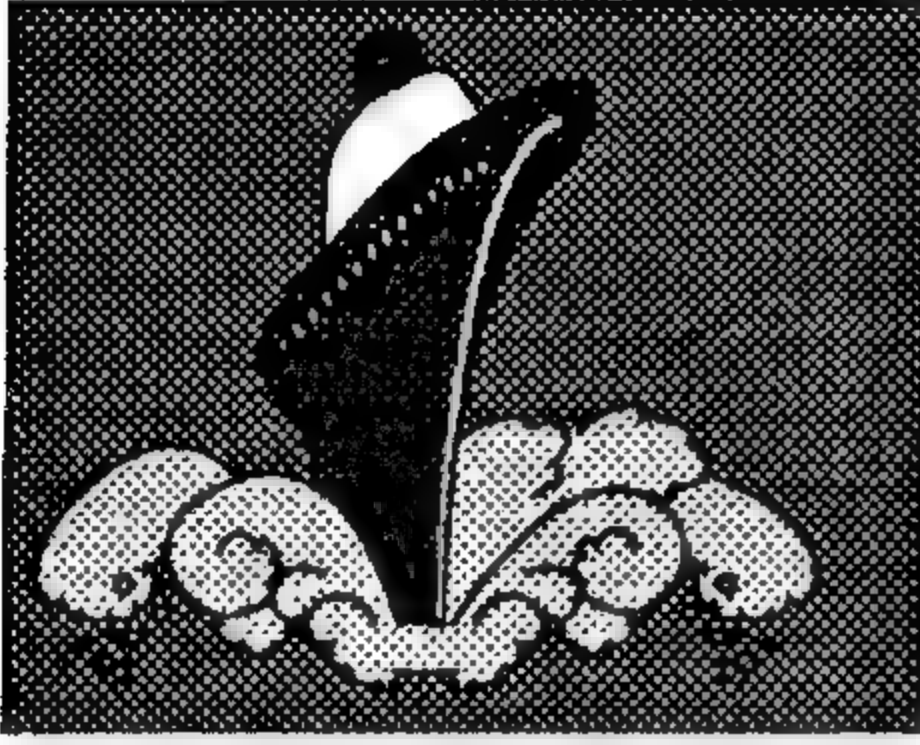
المصطلح Empowerment : فأصبحت الشركات ترسم سياساتها على أساس الالتزام الذاتى بدلا من محاولة السيطرة عليهم بقيود ولوائح وتفتيش .. إلخ. وترسم الأجور على أساس ارتباط الأجور بالإنتاج وبالجودة بعد أن كان الأساس هو أمان الوظيفة ..

بينما اختلفت بعض الوظائف تغيرت وظائف أخرى .. وتغير العقد الاجتماعى فبعد أن كان الاهتمام الآن بالمرتبات العالية والمسارات الوظيفية والأمان .. أصبح الاهتمام بالعمل بعض الوقت فى ظل عقد مؤقت وفى ظل عمل خاص مستقل .. إن المتوقع أن أولئك الموظفين الذين لا ينتمون إلى صلب عمل المنظمة سيجدون أنفسهم خارجها يعملون بالمشروع أو فى شركة خاصة بهم : مثل المحامين والمحاسبين ورجال العلاقات العامة ورجال الأمن والاقتصاديين ورجال الصيانة ... إلخ .

لقد انتهى الزمن الذى يدار فيه الموظفون بطريقة يتم فيها تجنب النزاع وأصبح مواجهة النزاع هى الممارسة الضرورية. لقد انتهى الزمن الذى كان التركيز فيه على الفرد وأصبح التركيز على روح الفريق .. بل أكثر من ذلك أصبح التركيز على فرق العمل الموجهة ذاتيا .

لقد انتهى الزمن الذى يدار فيه الموظفون بطريقة يتم فيها تجنب النزاع وأصبح مواجهه النزاع هى الممارسة الضرورية.. ولقد انتهى الزمن الذى كان التركيز فيه على الفرد وأصبح التركيز على فرق العمل الموجهة ذاتيا .

الغموض والمخاطر: أسعار الصرف وأسعار الطاقة والمخاطر الأخرى



لقد انتهى الزمن الذى كانت فيه منظمات الأعمال تعمل فى استقرار .. يمكن التنبؤ من خلاله بسهولة ووضع خطط وموازنات قريبة من الواقع .. إن منظمة القرن الـ ٢١ تعمل فى عالم مضطرب غامض .. هل تستطيع الشركات مثلاً أن تحدد تكلفة السلع والخدمات التى تشتريها بشكل دقيق إلى حد كبير !..

لا يمكن التنبؤ بشيء اليوم .. إن معدلات الصرف الأجنبى اليوم تتغير من يوم إلى يوم وإذا كانت أسعار العملات الرئيسية ثابتة لفترة طويلة وكانت التغييرات فى حدود ١٪ فقد أصبح الآن التغيير فى حدود ٥٪ فى الأسبوع وربما ٥٠٪ فى السنة^(١٦) .. انظر ماذا حدث لعملات شرق آسيا فى أواخر عام ١٩٩٧ .

وتعيش منظمات القرن الـ ٢١ فى مخاطر ناتجة من تقلبات العائد ..
من أهم هذه المخاطر :

(16) Tom Peters : *Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution*. New York: Harper & Row Publishers, 1987 .

تنشأ المخاطر الائتمانية نتيجة عدم قدرة و/أو عدم
رغبة الطرف المتعامل Counter Part في الوفاء بالتزاماته .
وتتأثر المخاطر الائتمانية بعوامل خارجية مثل الأوضاع
الاقتصادية أو عوامل داخلية مثل ضعف السياسات
والإجراءات والرقابة (ضعف في الإدارة) .

المخاطر الائتمانية

تنشأ مخاطر أسعار الصرف نتيجة وجود مركز مفتوح
بالعملات الأجنبية ، كما تنشأ نتيجة التحركات غير المواتية
في أسعار الصرف ، ويشمل المركز المفتوح العمليات الفورية
Spot Transaction والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة
والتي تندرج تحت مسمى المشتقات المالية Derivatives .

مخاطر أسعار الصرف

ولقد تغيرت أسعار الطاقة وأسعار السلع الغذائية
وأسعار المعادن .. ولم نعد ندري ما هو مستوى الأسعار
لأى سلعة على وجه مطمئن ..

مخاطر أسعار الطاقة وأسعار السلع

تنشأ مخاطر التسعير نتيجة التغيرات في أسعار
الأصول وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية . إما
لظروف اقتصادية أو اعتبارات خاصة بالشركة نفسها .

مخاطر التسعير

تنشأ مخاطر السيولة نتيجة عدم قدرة المنظمة في الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير بدون تحقيق خسائر ملموسة أو عدم قدرتها على توظيف الأموال بشكل مناسب . وتتمثل مخاطر السيولة في عنصرين أساسيين هما : الكم المطلوب لتغطية الاحتياجات من السيولة ، والسعر المعروض لتوفير السيولة .

مخاطر السيولة

مخاطر قانونية

هي حدوث التزام غير متوقع أو فقد جانب من قيمة أصل نتيجة عدم توافر رأى قانونى سليم أو عدم كفاية المستندات .

هي تعرض المنظمة لعقوبات سواء في شكل جزاءات مالية أو الحرمان من ممارسة نشاط معين نتيجة لارتكابه مخالفات .

مخاطر الالتزام

مخاطر استراتيجية

وهي تنشأ نتيجة لغياب استراتيجية مناسبة للمنظمة . ويقصد بالاستراتيجية المسار الرئيسى الذى تتخذه المنظمة لنفسها لتحقيق أهدافها في الأجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتماداً على تحليل القوة الذاتية .

كما أننا لا نعرف على وجه اليقين هل الأفضل للمنظمة أن تندمج مع أخرى أم لا تندمج؟.. أم تفصل أجزاء منها لتصبح شركات مستقلة ! ولم نعد نعرف من هم المنافسون القادمون سواء على المستوى المحلي أو المستوى العالمي !. ولم نعد نعرف هل الأفضل الحصول على الأموال بالفائدة الثابتة أم بالمشاركة من خلال رأس المال المخاطر أو من البنوك الإسلامية ؟

مخاطر
الغموض



واخيراً

وأخيراً ملامح منظمة القرن الـ ٢١ (١٧)

إن منظمة القرن الـ ٢١ ستكون مختلفة تماماً عن المنظمات التي نعرفها حالياً (*). إن الأفكار والمبادئ التي كنا ننادى بها في الماضي والحاضر يبدو أنها لن تكون صالحة لمنظمات القرن الـ ٢١ . إن ذلك معناه أن أمامنا تحدى كبير. فلا بد من أن نفكر بطريقة جديدة وندرس الواقع الحالى واتجاهاته وتتحيل ونحل طبيعة منظمة القرن الـ ٢١ .

فلم تعد المنظمات مبنية وراثية وواضحة كما كانت . ولم يعد من الضروري أن تجد العاملين فى مكان واحد ليقوموا بتنفيذ العمل. لقد أصبح الزمان والمكان منفصلين عن بعضهما البعض. فالناس يمكن أن تعمل معاً من خلال التليفون والفاكس والبريد الالكترونى وكل منهم فى مكانه. وإذا كانت المعلومات هى المادة الخام للعمل فليس هناك داع للتواجد فى مكان واحد. ولم يصبح من الضروري للمنظمة أن «تمتلك» الموظفين لتنفيذ العمل، بمعنى أنه لم يصبح العمل طول الوقت شرطاً للاستمرار فى الوظيفة وإنما أصبح هناك مرونة فى نظم العمل. ان المعادلة الشهيرة الآن هى

$$\frac{1}{2} \times 2 \times 3 = ?$$

أن منظمة القرن الـ ٢١ ستكون $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ بمعنى أنها ستكون نصف حجمها الحالى (نصف الموارد البشرية) وستكون الأجور ضعف الأجور الحالية وتتحقق إنتاجية ٣ أمثال الإنتاجية الحالية .

(١٧) للتوسع راجع للمؤلف : منظمة القرن الـ ٢١ ، الطبعة الأولى ١٩٩٩ .

(*) عندما نتكلم عن منظمات القرن الـ ٢١ فى هذا الكتاب فنحن نقصد السنوات العشر الأولى مثلاً .

إن منظمة القرن الـ ٢١ ستصبح مجرد مجموعة من الصناديق مليئة بالعقود أحدها مع العاملين والثاني مع الوكلاء والثالث مع الموردين والرابع مع الاختصاصيين دون وجود مرئى لآى شخص منهم .

وربما يكون أفضل مثل على تلك المنظمة الكبيرة غير المرئية المكتبة الحديثة التى أنشئت فى «دبروفنيك» بـكرواتيا(*) لتحل محل المكتبة التى تم تدميرها فى الحرب منذ سنوات. إن هذه المكتبة صغيرة جداً ولكنها مرتبطة بالحاسب الآلى بجميع مكتبات العالم . كل ما فيها مجموعة كتب قليلة أو مجلات خاصة بها ولكنها لا تحتاج إلى أرفف : فكل العلماء يستطيعون أن يطلبوا ما يحتاجونه دون أن يغادروا منازلهم إذا كان عندهم الحاسب الآلى مربوطاً بالانترنت. وهذه المكتبة لا تختلف كثيراً عن الجامعة المفتوحة فى بريطانيا .. إنها مجرد مكان معنوى غير محسوس.

إن منظمات القرن الـ ٢١ ستصبح منظمات غير مرئية غير محسوسة (اعتبارية) Virtual منظمات يمكنك وصف ما تقوم به ولكنك - مع هذا - لا يمكنك أن تراها. إنه مستقبل ليس من السهل تخيله ولكنه قادم على أى حال .

إن منظمات القرن الـ ٢١ ستكون - على حد تعبير «شارلز هاندى» - منظمات لا تتدهور ولكن فيها قدرتها الذاتية على التعلم^(١٨) A Learning Organization ولنا أن نتوقع أن نتائج منظمات القرن الـ ٢١ غير معروفة

(*) Dubrovnik, Croatia.

(18) Charles Handy, "Unimagined Future" : *The Organization of the Future*. 1997, p 380

مثلاً يحدث في الزواج نتائج غير معروفة . إن هذه المنظمات لا يمكن السيطرة عليها تماماً : فالعاملون فيها والمتعاملون معها هم الذين يحددون طبيعتها وطبيعة توزيع السلطة فيها ..

فهذه المنظمات منظمات مرنة، هيكلها مرن، والناس فيها لديهم قدرات غير عادية على الابتكار والابداع .. وهي منظمات تعتمد على الثقة trust أكثر من اعتمادها على الرقابة الهرمكية وعلى المخاوف الصامتة التي سادت في منظمات القرن الـ ٢١ (١٩) .

اننى شخصياً أتصور أن منظمات القرن الـ ٢١ ستكون صعبة نسبياً في إدارتها .. فهي ستكون أصعب في التنبؤ بما يحدث ، أصعب في القياس ، لا تستجيب للمبادئ التقليدية التي تعلمناها واستقرت في وجداننا . ستكون منظمة القرن الـ ٢١ أقل راحة من سابقتها(*) .. إن التحدى الموضوع أمامنا الآن هو كيف نفهم المنظمات الجديدة وكيف نعمل على زيادة فعاليتها في ضوء المتغيرات الحادثة باستمرار . ولا بد أن يكون لنا تصور فكري جديد A new paradigm ومصطلحات جديدة للتعرف على هذه المخلوقات الجديدة . إن المتغيرات العالمية المعاصرة التي عاجلناها في هذا الفصل تكون أساساً منطقياً تتطلب منا تجديد الفكر الإدارى لمواجهة تلك المستجدات وهو عنوان الفصل التالى .

(١٩) لمزيد من التعرف على ملامح منظمات القرن الـ ٢١ راجع للمؤلف : منظمة القرن الـ ٢١ ، الطبعة الأولى ١٩٩٩ .

(*) اننا نتكلم في هذا الكتاب عن عشر سنوات فقط من بداية القرن الـ ٢١ أما ما يحدث بعد ذلك فنحن لا نستطيع تخيله .. سبحان الله ولا حول ولا قوة إلا بالله .



Privatization	خصخصة
Computer - aided - engineering	التصميم الهندسى باستخدام الكمبيوتر
Internet	الانترنت
General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)	الاتفاقية العامة للتعريفات التجارية
World Trade Organization	منظمة التجارة العالمية
	الاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات
General Agreement on Trade in Services (GATS)	
Globalization	التوجه العالمى
Virtual Organization	المنظمة الاعتبارية
World Wide Web (W.W.W.)	
Aggressive Strategies	استراتيجيات هجومية
Downsizing	تصغير المنظمات
Restructuring	إعادة هيكلة المنظمات
Derivatives	المشتقات (المالية)
A Learning Organization	منظمة تتعلم (قادرة على التعلم)
Paradigm	تصور فكرى جديد

أسئلة للمناقشة

- ١ - ما هي طبيعة وأبعاد وعمق وتأثير تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال؟
- ٢ - ما هي طبيعة وأبعاد وعمق وتأثير تكنولوجيا الاتصالات في منظمات الأعمال؟
- ٣ - تكلم باختصار عن جولات تحرير التجارة العالمية وعن تحرير تجارة الخدمات؟ اذكر الآثار المترتبة لكل في منظمات الأعمال؟
- ٤ - إن التوجه العالمى لمنظمات الأعمال ضرورة حتمية لتحرير التجارة العالمية .. اشرح ذلك؟
- ٥ - تختلف طبيعة السوق العالمى عن طبيعة السوق المحلى .. كيف تفسر ذلك؟
- ٦ - ما معنى استراتيجيات هجومية؟ اضرب أمثلة لها؟ وما الفرق بينها وبين الاستراتيجيات الدفاعية؟ أو النمو مع التآنى؟ هل تعتقد أن معظم الشركات الضخمة ستتبنى استراتيجيات هجومية؟ لماذا؟
- ٧ - لماذا انخفضت ربحية منظمات الأعمال؟
- ٨ - بينما اتجهت بعض الشركات إلى تصغير حجمها اتجه البعض الآخر إلى الاندماجات؟ كيف تفسر ذلك؟ اضرب أمثلة على بعض الاندماجات العالمية؟
- ٩ - ما هي التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية؟
- ١٠ - إن منظمات القرن الـ ٢١ ستعيش في غموض أكثر ومخاطر أكبر عن زميلتها في القرن الـ ٢٠ .. اشرح ذلك مبيناً أنواع المخاطر وطبيعة كل منها؟

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Albrecht, Karl : *The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*, AMACOM, 1994 .

Bennis, Warren & Michael Mische : *The 21st Century Organization; Reinventing Through Reengineering*. San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 .

S. Cohen & D. Mankin, "The Changing Nature of Work," *Tomorrow's Organization*, by S. Mohrman, et. al., 1998 .

Handy, Charles «Unimagined Future» : *The Organization of the Future*. Peter Drucker Foundation, Francis Hesselbien, et. al., editors, 1977 .

Hope, Jeremy & Tony Hope : *Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston, Harvard Business School Press, 1997 .

Kaplan, Robert & David Norton : *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Boston : Mass. Harvard Business School Press. 1996 .

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٣٣

Peters, Tom : *Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution*. New York: Harper & Row Publishers, 1987 .

Thompson, Arthur : *Strategy Formulation and Implementation*. Boston : BPI Irwin, 1989 .

Rhinesmith, Stephen H. *A Manager's Guide to Globalization*. Burr Ridge, Illinois; Irwin, Inc., 1993 .

مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : *منظمة القرن الـ ٢١* . توزيع مكتبة عين شمس ١٩٩٩ .

الدكتور سيد الهوارى : *المدير العالمى توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٧* .

الدكتور سيد الهوارى : *موسوعة إدارة الموارد البشرية* ، موسوعة علمية وعملية للبنوك الإسلامية للاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢ .





تجديد الفكر الإداري والإطار العام للكتاب

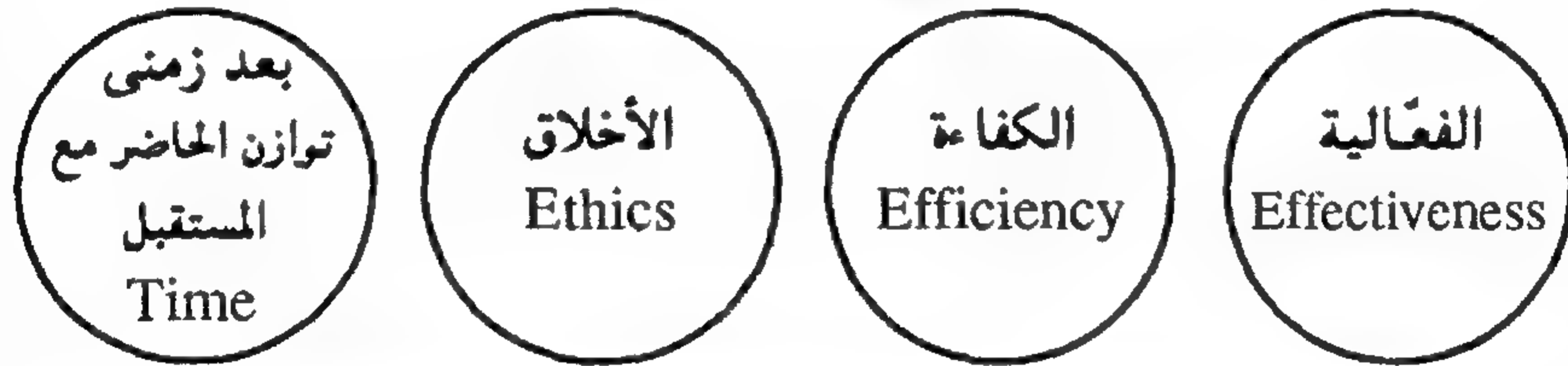
أهداف الفصل

بإتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

- ١ - الأبعاد الأربعة لمهمة الإدارة : الفعالية والكفاءة والأخلاق والبعد الزمني كما كنا ندرسها في الماضي وكما يجب أن ندرسها في المستقبل .
- ٢ - عناصر عملية الإدارة كما كنا ندرسها في الماضي وعلى ملاحظتنا على منظمة القرن ال ٢٠ .
- ٣ - أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة في : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، صناعة القرارات .
- ٤ - عناصر عملية الإدارة كما نتبناها والمنطق الفنى وراء ذلك الاطار العام .

موضوعات الفصل

١ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة :



٢ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة :

- عناصر عملية الإدارة في القرن ال ٢٠ .
- ملاحظات على منظمة القرن ال ٢٠ .
- عناصر عملية الإدارة في القرن ال ٢١ .

(تغيرات في التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، صناعة القرارات)

٣ عناصر عملية الإدارة كما نتبناها في هذا الكتاب .

مقدمة

تكلّما فى الفصل السابق عن أهم المتغيرات العالمية المعاصرة ابتداء من التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة العالمية والمنافسة الشرسة المحلية والعالمية إلى إعادة هيكلة المنظمات سواء بالتصغير أو بالاندماج وإطلاق الطاقات وانتهاء بالغموض وزيادة المخاطر وتنوعها.

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو : هل يتغير مفهوم الإدارة أو مهمتها بهذه المتغيرات العالمية المعاصرة ؟ وهل تتغير عناصر العملية الإدارية ؟ هل تتغير مبادئ الإدارة ؟ هل تتغير نقط تركيز الإدارة نتيجة تلك المتغيرات العالمية ؟ وإذا كان هناك تغير ؛ ففي أى مجال يحدث هذا التغير ؟ وإلى أى مدى ؟ هذا هو ما نحاول الإجابة عليه فى هذا الفصل باعتبارها منطقاً فكرياً تبنى عليه هذه الطبعة .

وسنتناول الإجابة على هذه الأسئلة من خلال طرح الموضوعين التاليين :

١ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة .

Management Mission

٢ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة .

Management Process

١ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة

من الأهمية بمكان أن نتعرف على مهمة الإدارة :

مهمة الإدارة(*) : Management Mission

الإدارة هي ذلك «العضو» في «المؤسسة» المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء أكانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة ... إلخ .

فإذا كانت «المؤسسة» Institution شركة زراعية وجدت في المجتمع لاستصلاح الأراضي البور بأقل التكاليف. فإن إدارة هذه الشركة هي العضو Organ المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها. وإذا كانت «المؤسسة» شركة صناعية وجدت في المجتمع لإنتاج سلع معينة لإشباع حاجات ورغبات معينة . فإن إدارة هذه الشركة هي العضو المسئول عن تحقيق تلك النتائج . وإذا كانت «المؤسسة» شركة تجارية وجدت في المجتمع لتوفير سلع لإشباع حاجات ورغبات معينة فإن إدارة هذه الشركة هي العضو المسئول عن تحقيق تلك النتائج .

وإذا كانت «المؤسسة» مستشفى وجدت في المجتمع لعلاج المرضى بأقل التكاليف فإن إدارة المستشفى هي العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي

(*) نستخدم الإدارة هنا بمعنى عضو أو جهاز Organ وفي الصفحات القادمة نستخدم الإدارة بمعنى عملية Process .

وجدت من أجلها المستشفى. وإذا كانت «المؤسسة» جامعة وجدت في المجتمع لتعليم الطلبة معارف متخصصة لخدمة المجتمع، فإن إدارة الجامعة «العضو» المسئول عن تحقيق تلك النتائج . وبهذا المنطق نفسه فإنه إذا كانت «المؤسسة» وزارة تموين وجدت لتوفير السلع التموينية لإشباع حاجات ورغبات معينة فإن «إدارة الوزارة» هي العضو المسئول عن تحقيق تلك النتائج ، وهكذا .

فإذا لم تتحقق النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة لما كان هناك ضرورة للمؤسسة أو لإدارة تلك المؤسسة. فالمؤسسات Institutions لا تنشأ لذاتها ولكنها تنشأ لتحقيق حاجات ورغبات إنسانية مطلوبة للمجتمع. وإذا كانت المؤسسات لا تنشأ لذاتها بل لتحقيق نتائج مطلوبة للمجتمع فإن «الإدارة» لا توجد بالتالي وإنما توجد لتحقيق تلك النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة .

وعلى ذلك فليس من التصور وجود إدارة بدون «مؤسسة» أو وجود «مؤسسة» بدون إدارة . وإذا كانت «المؤسسة» شركة فإن الشركة لا يمكن أن تكون شركة إلا إذا كانت لها «إدارة». والمصنع - أى مصنع - لا يمكن أن يكون مصنعاً إلا إذا كانت له «إدارة» . وإذا كانت الشركة شيئاً «خيالياً» فإن «الإدارة» هي ذلك «العضو» الذي يجعل للشركة أو للوزارة معنى واقعياً.

فالإدارة هي العضو المسئول عن تحقيق نتائج المؤسسة مثل القلب
هو العضو المسئول في الجسم عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه على قيد الحياة .

فالإدارة «مسئولية وتكليف» مسئولية عن تحقيق نتائج وليس لها أهمية في ذاتها وإنما أهميتها مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة التي وجدت في المجتمع. إن معنى ذلك - ببساطة - أن الإدارة مسئولية اجتماعية بطبيعتها : مسئولية وتكليف ضمنى من المجتمع .. تكليف من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية (أموال وعدد وآلات وبشر ...) لتحقيق نتائج (سلع وخدمات بشروط معينة) .

إن مهمة الإدارة تتلخص في تقرير النتائج المحددة المطلوب تحقيقها واختيار «أصلح» العناصر الواجب استخدامها لتحقيق تلك النتائج وعمل الترتيبات اللازمة لاستخدام تلك العناصر أفضل استخدام مع ضمان الاستمرارية بحيث يحدث توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل . وعلى ذلك فإن الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية في تحقيقها للنتائج :

أولاً : التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة .

(الفعالية Effectiveness)

ثانياً : التزام باستخدام العناصر - التي تقرر استخدامها - أحسن استخدام .

(الكفاءة Efficiency)

ثالثاً : التزام بالاخلاقيات وتحقيق إنسانية الإنسان .

Ethics

رابعاً : التزام بتحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل .

Time frame

الإدارة التى لا تحقق
النتائج المتوقعة منها
إدارة غير فعالة
Ineffective

إن الإدارة التى لا تحقق النتائج التى وجدت
« المؤسسة » من أجلها إدارة سيئة. فإدارة المدرسة
التي لا تخرج تلاميذ متعلمين إدارة سيئة . وإدارة
الجمعية الزراعية التي لا تقدم الخدمات المطلوبة منها

للفلاح إدارة سيئة. وإدارة الجيش الذي لا يحقق النصر إدارة سيئة . وإدارة
المستشفى التي لا تشفى المرضى إدارة سيئة . وهكذا فالإدارة التي لا تحقق
النتائج المتوقعة منها إدارة غير فعالة Ineffective فالفعالية Effectiveness
هى تحقيق النتائج .

والإدارة التي لا تستخدم الموارد المادية والبشرية فى اقيم حالاتها إدارة
سيئة . فإدارة المستشفى التي تستخدم أطباء متخصصين للقيام بدور
الممارسين العامين إدارة سيئة . والإدارة التي تستخدم « كمبيوتر » على أعلى
درجة من الدقة فى عمل كشوف المرتبات - وهو ما يمكن أن يقوم به كمبيوتر
صغير - إدارة سيئة . إنها إدارة سيئة لأنها لا تستخدم العناصر فى اقيم
حالاتها(*) . إن إدارة المصنع التي تستطيع أن تنتج (جلوكوز) من السكر
الخام وتنتج بدلاً منه نوعاً رديئاً من السكر إدارة سيئة . إن مثل هذه الإدارة
لا تضع العناصر فى اقيم استخدام لها . إنها إدارة لا تعرف معنى - أو لا
تطبق - تكلفة الفرصة البديلة(**) .

(*) Most Valued.

(**) Opportunity cost.

فالإدارة مسئولة عن استخدام العناصر التي تحقق النتائج .
واستخدام عناصر أقوى من اللازم ضياع كما أن استخدام أضعف من اللازم لن
يحقق الهدف .

والإدارة التي لا تستخدم العناصر التي تقرر
استخدامها أفضل استخدام إدارة سيئة . فالإدارة
التي تستخدم عناصر أكثر من اللازم إدارة سيئة .
فإدارة المصنع الذي عوادمه أكثر من اللازم إدارة

سيئة . وإدارة المخازن التي تحوى أصنافاً أكثر من اللازم إدارة سيئة ..
وهكذا . إن المطلوب دائماً هو استخدام
العناصر المادية والبشرية أحسن استخدام أى
بكفاءة Efficient وطبيعى يمكن قياس الكفاءة
بقسمة الناتج على العناصر المستخدمة .

إن المطلوب دائماً هو
استخدام العناصر المادية
والبشرية أحسن استخدام
أى بكفاءة Efficient



إن التزام الإدارة نحو الإنسان - باعتباره عنصراً من العناصر المستخدمة - التزام أصيل . ويجب ألا ينظر إلى الإنسان على أنه سلعة تباع وتشتري أو على أنه ترس صغير في آلة كبيرة يدور إذا دارت ويتوقف إذا توقفت. إن المطلوب هنا هو أن ينظر إلى الإنسان على أنه إنسان؛ له قوة ذاتية قادرة على الانطلاق إذا أعطيت الظروف والفرصة . وهي مسئولية الإدارة .

إن الإشباع النفسى لحاجات الإنسان باعتباره محك الحرية الفردية - سواء أكان هذا الإنسان نائباً للوزير أو ساعياً في مكتب الوزير - يجب أن يكون أحد محاور الاهتمام الرئيسية للإدارة . فإذا لم يشعر الإنسان برضا في عمله - الذى يبقى فيه أكثر مما يبقى في منزله - فإنه لن يكون إيجابياً لفترة طويلة .. بل ربما يفقد الرغبة في العطاء أو حتى الرغبة في الحياة .



وليس معنى أن تهتم الإدارة بموظفيها وعمالها أن تجعل منطقتها هو خدمة موظفيها وعمالها ؛ فالمدرسة التى توجد من أجل مدرسيها وليس من أجل تلاميذها مدرسة إدارتها سيئة . والجامعة التى تجعل منطقتها هو خدمة أساتذتها وليس طلابها إدارة سيئة . والشركة التى تجعل منطقتها خدمة مديريها وموظفيها وليس عملائها إدارة سيئة .

إن المطلوب هنا هو ليس
جعل الأفراد سعداء ولكن
المطلوب هو جعلهم إيجابيين
منتجين يشعرون بذاتهم
وبأهميتهم بحيث يأخذ في
الحسبان اختلافاتهم الفردية
 واحتياجاتهم ومستويات
إشباعها.

إن منطق «الكفاءة» Efficiency وهو
منطق اقتصادي بطبيعته - ربما يختلف عن
ويتعارض مع المتطلبات الإنسانية للإنسان
. ولذلك فإن مهمة الإدارة هنا هو حل هذا
التعارض وإقامة توازن حساس بين
متطلبات الإنسان كإنسان ومتطلبات العمل
تكنولوجيا للعمل وإن كانت متطلبات
العمل هي نقطة الإنطلاق .

متطلبات الإنسان

متطلبات العمل

من الأهمية بمكان «نسج» احتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمة.

إن الإدارة التى تحقق نتائج مذهلة فى الوقت الحاضر على حساب المستقبل ليست فقط إدارة سيئة ولكنها إدارة غير أخلاقية. فالمدير الذى يحقق نتائج عظيمة طالما كان فى مؤسسة ، فإذا ما تركها تركها حطاماً ليس فقط سيئاً ولكنه غير أخلاقى أيضاً . إنه يضر بمجتمع المستقبل .



إن مدير الشركة الزراعية الذى يحقق اليوم إنتاجية عالية للأرض بصرف النظر عما يحدثه للأرض فى الغد مدير غير أخلاقى . إن إدارته إدارة سيئة وغير أخلاقية . إنه مثل إدارة الجيش التى تحقق نصراً بصرف النظر عما يفعله هذا النصر فى الجنود والضباط . إن النصر الحالى الذى يعكس فشلاً فى المستقبل لا يعتبر نصراً حقيقياً لأنه مؤقت . إن المطلوب دائماً هو إحداث توازن بين الأجل القصير والأجل الطويل .

إن مهمة الإدارة - ونحن نلخص - على الوجه التالى :

(١) الفعالية : تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة .

(٢) الكفاءة : استخدام العناصر التى تقرر استخدامها أحسن استخدام .

(٣) البعد الإنسانى : تحقيق ذاتية الإنسان وتطويره .

(٤) البعد الزمنى أى توازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل .



مهمة الإدارة في كل العصور

ان مهمة الإدارة - من الناحية النظرية - كانت ولا تزال كما هي .
فالتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة تؤكد أهمية تحقيق النتائج التي
وجدت من أجلها « المؤسسة » وتؤكد من أهمية استخدام العناصر بالطرق
الأكثر كفاءة وتؤكد أهمية الإنسان باعتباره الأساس وتؤكد البعد الزمني .

الإدارة في جميع المستويات

هذا ونود أن نوضح أن المقصود بالإدارة - كعضو - الإدارة في جميع
المستويات وليس فقط الإدارة العليا ، وإن كان هناك اختلافاً - بالتعريف -
في نطاق المسئولية الإدارية .

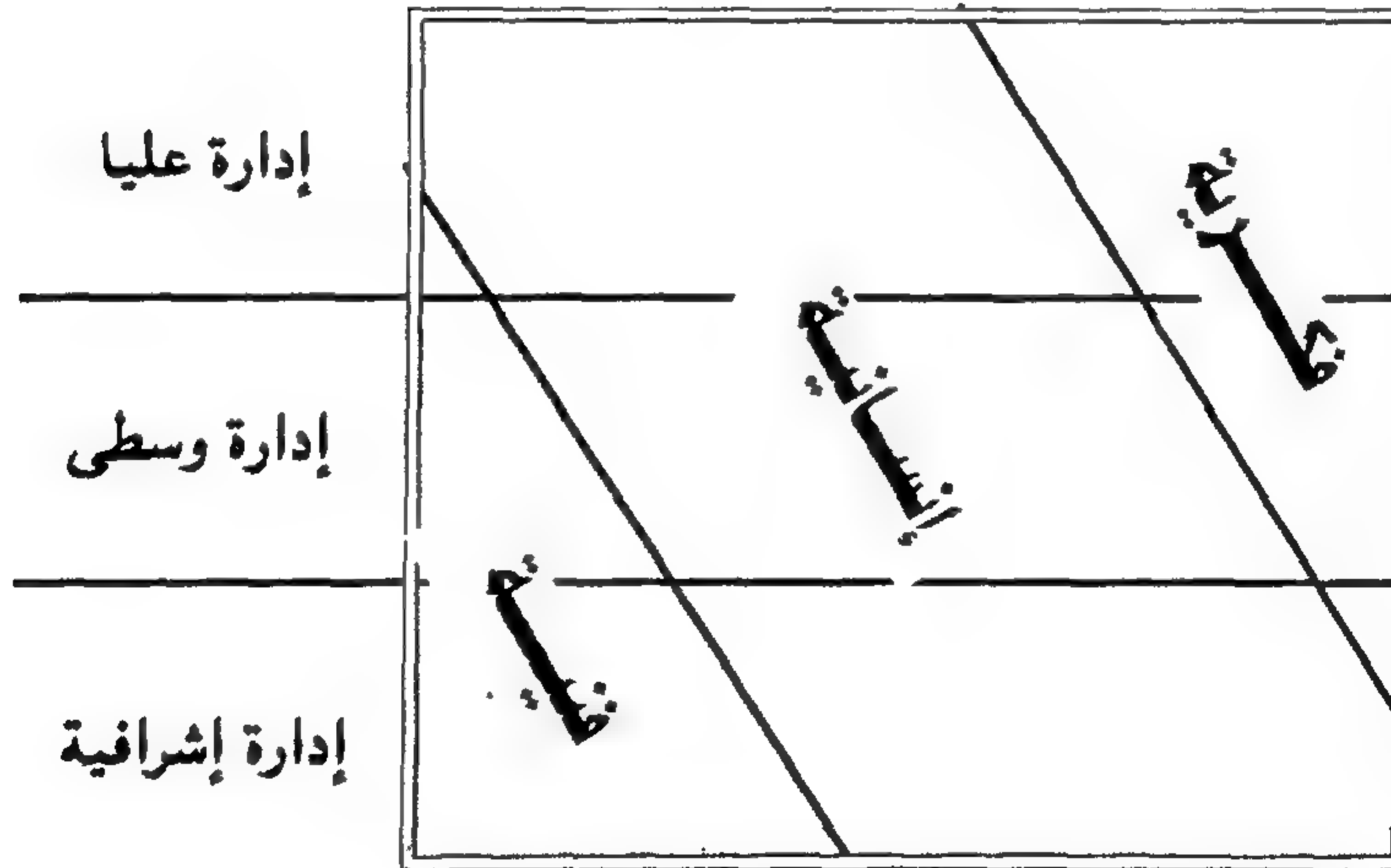


إن نوعية المهام واحدة : فالكل مسئول عن الفعالية والكفاءة والإنسانيات والأخلاقيات والبعد الزمني .. وإذا كان هناك تقصير فإن العقاب يكون وجدانياً قبل أن يكون رئاسياً .

الإدارة مهنة تتطلب ٣ مهارات

إن الإدارة مهنة تتطلب مهارات ثلاث : (١) مهارة فنية . (٢) مهارة إنسانية. (٣) مهارة فكرية.

إن المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإدارى للمدير. إن الشكل التالى يوضح المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة :



ومن أجل أن يكون المدير فعالاً فإن نسبة المهارة الفنية الواجبة تقل كلما ارتفع الشخص فى المستوى الإدارى فى المنظمة حيث تزيد المهارة الفكرية المطلوبة . إن المشرفين - على خط التنفيذ - يحتاجون إلى مهارة فنية .

٢ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة

هل تؤثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة التي عرفناها في القرن الـ ٢٠ ؟ إذا كان هناك تغيير فما هو حجمه ؟ وفي أى مجال ؟

عناصر عملية الإدارة في القرن الـ ٢٠

لقد كنا نتكلم - منذ طبعتنا الأولى عام ١٩٦٦ - عن عناصر عملية الإدارة على أنها أربعة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وأن العناصر التفصيلية هي على الوجه التالي^(١) :

التخطيط ويشمل : وضع الأهداف والمعايير ، رسم السياسات والإجراءات (اللائحة) ، التنبؤات وإعداد الموازنات ، وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

التنظيم ويشمل تصميم الهيكل التنظيمي ، تحديد المسؤوليات ، تحديد العلاقات ، اختبار المديرين .

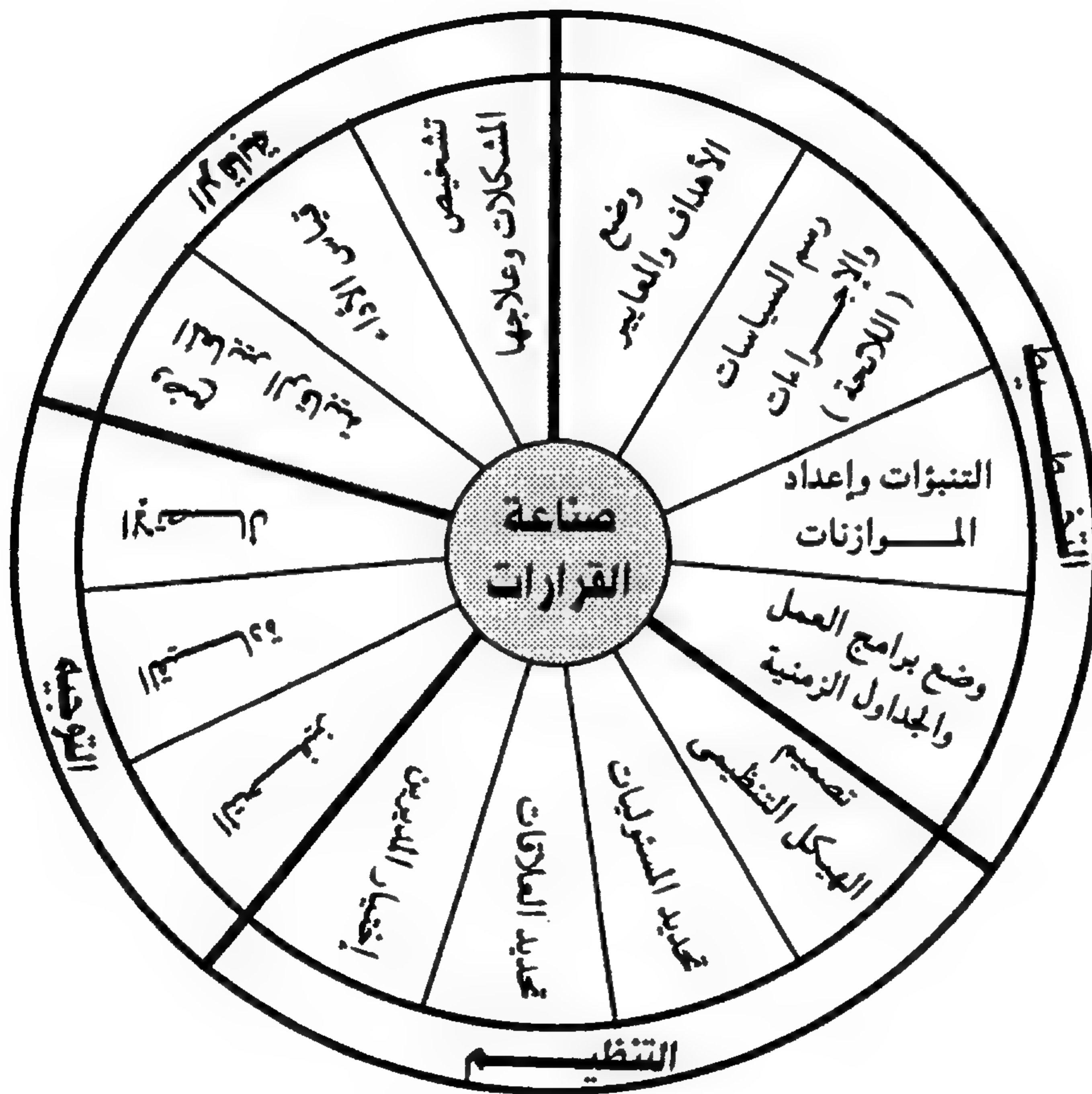
التوجيه ويشمل : التحفيز ، القيادة ، الاتصال .

الرقابة تشمل وضع المعايير الرقابية ، قياس الأداء ، تشخيص المشكلات وعلاجها .

ولقد كان الشكل الذي استخدمناه حتى الطبعة الحادية عشر ١٩٩٦ هو

على الوجه التالي :

(١) المصدر : الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، للمؤلف ، الطبعة الحادية عشر ١٩٩٦



عناصر عملية الإدارة كما تبينها في القرن الـ ٢٠

○ ملاحظات على منظمة القرن الـ ٢٠ :

ونحن نستطيع أن نقرر - دون أن نكون مخطئين تماماً - سواء كان ذلك ناتجاً عن خلل فى التنظيم أو التنفيذ أن الإدارة فى القرن الـ ٢٠ كانت تتصف بما يلى :

① **مديرون على جميع المستويات يهربون من التغيير :** وإذا قاموا بالتغيير فهو تغيير جزئى فى أقل الحدود . ويفضلون تغيير جزئى فى أقل الحدود . إنهم يفضلون الاستقرار .. ويفضلون السيطرة والاحتفاظ بالصلاحيات والسلطات بقدر الإمكان . وفى أحسن الأحوال فهم « مديرون تبادليون » Transactional Managers يعطون للموظفين بقدر ما يأخذون منهم وإن كان التنفيذ يصطدم بعقبات لتحقيق تلك المبادلة .

② **غياب الرؤية المستقبلية الواحدة المشتركة :** فاهتمام معظم المسئولين والعاملين بالحاضر ومشاكله .

③ **غياب استراتيجية التميز التنافسى ورضا العملاء :** وكل ما نجده فى المنظمات الحالية لا يزيد عن كونه استراتيجية دفاعية أو استراتيجية النمو مع الثانى . ولا نلاحظ اهتماماً برضا العملاء بالشكل المعروف على المستوى العالمى للشركات الناجحة .

④ **غياب قيم وقناعات حضارة الانجاز وسيطرة حضارة النظم والأدوار :** وهى القيم والقناعات المرتبطة بالاختصاصات والسلطات والأدوار والقوانين واللوائح أو سيطرة حضارة القوة (سلطة الرئاسة العليا) .

٥) سيطرة نظم التشغيل البطيئة : وتعدد الإجراءات والنماذج والمناصب والمستويات والإدارات والإمضاءات ... إلخ .

٦) الهياكل التنظيمية المدببة ذات المستويات الرئاسية المتعددة : والتي تتميز بالجمود وغياب المرونة وحيث الصلاحيات مركزة في أعلى المناصب حيث المركزية لضمان عدم الانحراف أو حب السلطة في ذاته .

٧) معظم الطاقات البشرية غير ماهرة لسبب أو لآخر وإذا توافر فيها المهرة فإنهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج وعادة ما يكون تحفيز الجميع محدوداً على المستوى العادي .

تغيرات عناصر عملية الإدارة في القرن الـ ٢١

بالرغم من قناعاتنا أن عناصر عملية الإدارة لا تخرج عن العناصر الأساسية الأربعة : (١) التخطيط . (٢) التنظيم . (٣) التوجيه . (٤) الرقابة .. إلا أننا نرى أن هناك تأثيرات جوهرية أحدثتها التغيرات العالمية المعاصرة في كل عنصر رئيسي من عناصر عملية الإدارة .

تغيرات في التخطيط	أولاً
تغيرات في التنظيم	ثانياً
تغيرات في القيادة	ثالثاً
تغيرات في الرقابة	رابعاً
تغيرات في صناعة القرارات	وأخيراً

تغيرات في التخطيط

أولا

في منظمات القرن الـ ٢٠ نلاحظ غياب الرؤية المستقبلية الواحدة المشتركة : فاهتمام معظم المسؤولين والعاملين بالحاضر ومشاكله .

أما في القرن الـ ٢١ فتحتل الرؤية والرسالة أولوية خاصة للمنظمات . فبدون الحلم الذى هو بمثابة القوة التحفيزية الكبرى للجميع يفقد التجديد الشامل أهم مقوماته . فكما سنرى فإن الرؤية والرسالة بمثابة «الاسمنت الانفعالى» للقيادات والعاملين ..

والمطلع على الفكر الإدارى المعاصر لابد وأن يشعر بقناعة أن وجود رؤية واحدة ورسالة مشتركة هو أحد الأشياء التى تميز الإدارة فى القرن الـ ٢١ عن الإدارة فى القرن الـ ٢٠ . لقد كان الاهتمام فى القرن السابق على وضع الأهداف وهى عبارة عن أشياء كمية محددة مطلوب تحقيقها فى زمن معين . أما تحديد الاتجاه وهو صلب عملية صياغة الرؤية والرسالة فلم يكن شيئاً معروفاً فى القرن الـ ٢٠ . وقد خصصنا الفصل الثالث للرؤية الواحدة والرسالة المشتركة .

فى منظمات القرن الـ ٢٠ لقد كان

الاهتمام من ناحية نظرية بعدة أهداف. أما فى

الممارسات العملية فلقد كان الاهتمام - فى

الغالب الأعم - بالربحية باعتبارها محور اهتمام أصحاب الأسهم . وكان

التركيز على معدل العائد على حق الملكية .. وإن كان الأمر يتطلب توسيع

الهدف ليشمل معدل العائد على الأصول لقياس كفاءة التشغيل .

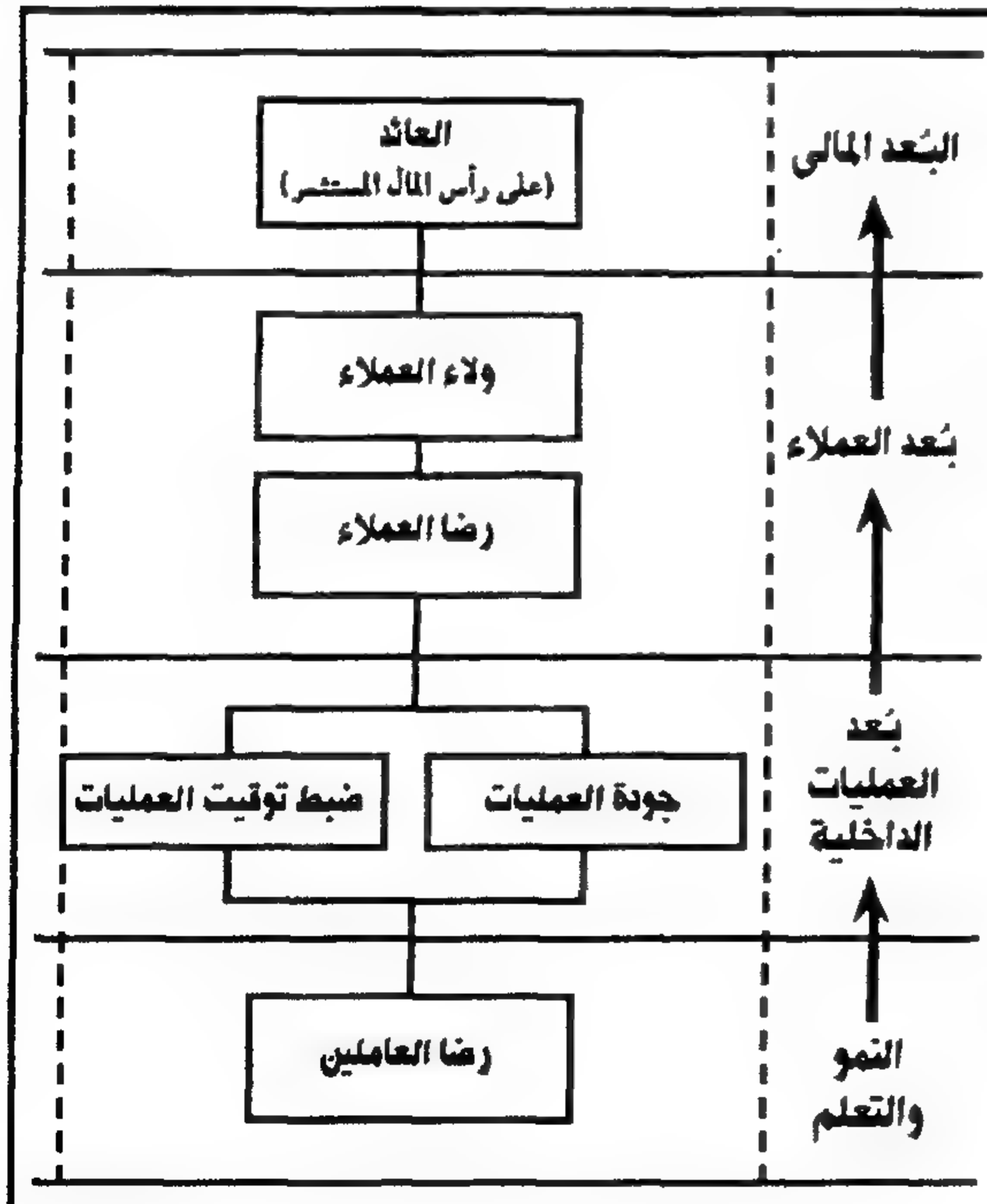
الفصل

٤

وضع الأهداف

ومعايير الأداء

أما في القرن الـ ٢١ فلقد أصبح واضحاً ضرورة الاهتمام بأربعة محاور متتابعة مترابطة تؤدي نتائج كل محور إلى المحور الذي يليه . لقد ظهر أهمية تحقيق رضا العاملين على اعتبار أن رضا العاملين سيحقق جودة العمليات الداخلية . وأصبحت جودة العمليات الداخلية ضرورة لتحقيق رضا العملاء وبالتالي ولاهم .. ومن خلال رضا العملاء وولائهم أصبح يمكن تحقيق عائد عالي على حق الملكية .. لقد أصبح من الضروري الاهتمام المتوازن بالأهداف غير المالية بالإضافة إلى الأهداف المالية ، كما أصبح من الضروري الاهتمام بالأجل الطويل مثل الاهتمام بالأجل القصير (رضا العاملين ورضا العملاء



أهداف غير مالية يظهر آثارها في الأجل القصير والطويل) . ويصور الشكل المقابل الاتجاه الحديث في تصميم أهداف رباعية متوازنة متتالية^(٢) .

وقد خصصنا الفصل الرابع لوضع الأهداف ومعايير الأداء .

(2) Kaplan, Robert & David Norton : *The Balanced Scorecard* : Translating Strategy into Action. Boston : Mass. Harvard Business School Press. 1996 . p. 31 .

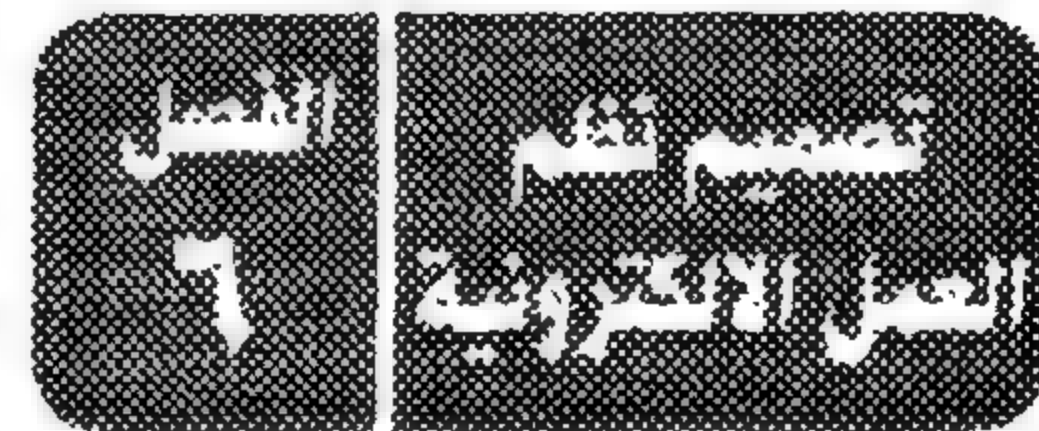


لقد كانت الأحوال في القرن الـ ٢٠ - في مجملها - مستقرة إلى حد كبير ولم تكن المنافسة بين الشركات حادة أو شرسة مثلما هي

اليوم أو كما هو متوقع في أوائل القرن الـ ٢١ . لقد كان يكفي للشركات أن تختار السياسات التي تراها ملائمة للأهداف التي وضعتها .. أما في أواخر القرن الـ ٢٠ وأوائل القرن الـ ٢١ فإن الأمر أصبح يتطلب دراسة استراتيجية تتناول : (١) الفرص (٢) والتهديدات المحتملة من السوق ، (٣) القوة (٤) ونقاط الضعف الذاتية ، بالإضافة إلى دراسة استراتيجيات المنافسين وتحركاتهم ... وفي ضوء كل ذلك يتم وضع استراتيجية الشركة حتى لو تطلب الأمر «جمع» المعلومات السرية عن المنافسين وتبنى «استراتيجيات هجومية» محورها التميز التنافسي وتحقيق رضا العملاء التام (نعم التام) . وهذا من أحد خصائص الإدارة في القرن الـ ٢١ .

وقد خصصنا الفصل الخامس لتكوين الاستراتيجية وتصميم التميز التنافسي .

في منظمة القرن الـ ٢٠ كنا غالباً ما نجد نظم التشغيل بطيئة تركز على الانصياع للوائح والإجراءات لضمان السيطرة من ناحية

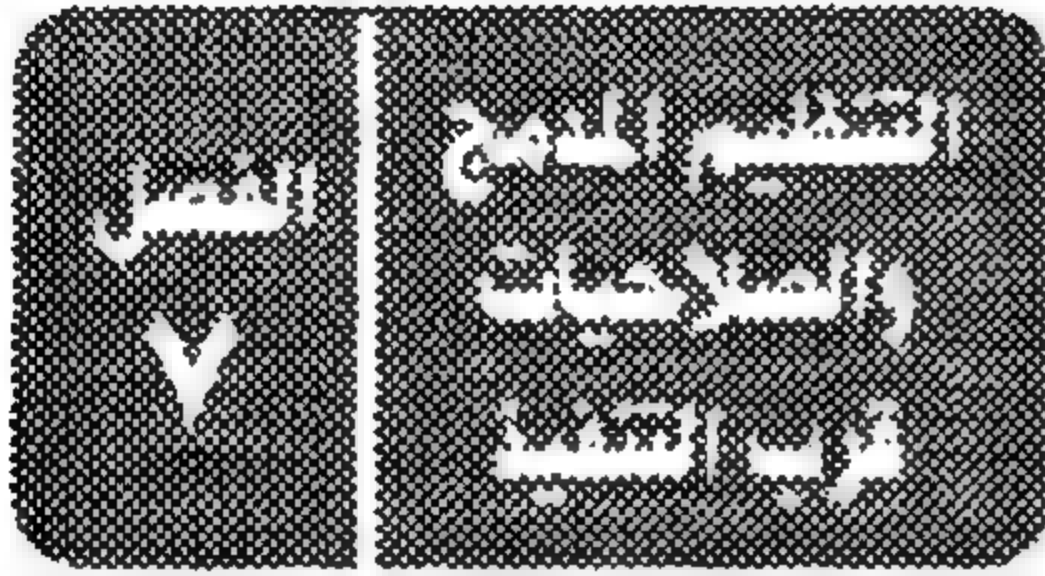


والانضباط التام من ناحية أخرى حتى لو كان ذلك على حساب تدفق العمل وسرعته . ولذلك كنا نجد في منظمة القرن الـ ٢٠ عرقلة في تدفق العمل وتداخل في الاختصاصات وتوزيع العمل بين عدة إدارات وأقسام .

إن نظم التشغيل فى منظمة القرن ال ٢١ لابد وأن تكون غاية فى البساطة حيث تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمتطلبات الرقابية . ومن الضرورى أن يتم وضع هذه النظم من خلال إعادة هندسة العمليات Process Reengineering فى ضوء التقدم التكنولوجى الجبار . وقد خصصنا الفصل السادس لتصميم نظم العمل الالكترونية .

تغيرات فى التنظيم

ثانياً

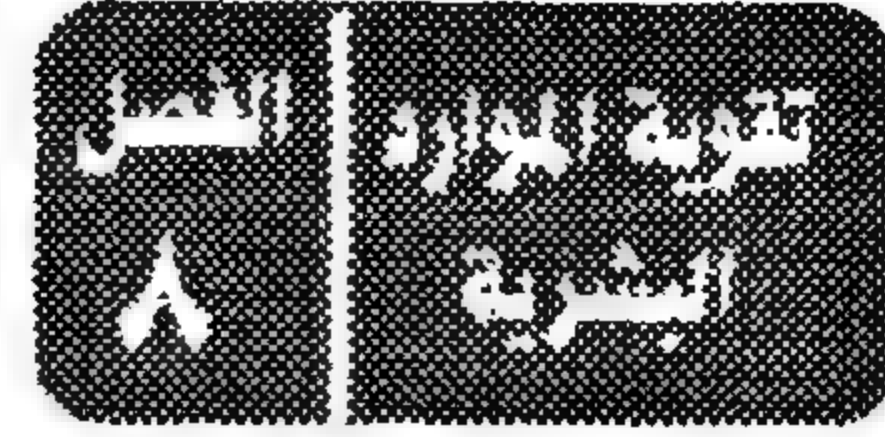


فى منظمة القرن ال ٢٠ نجد الهياكل التنظيمية مديبة تتعدد فيها المستويات الإدارية والإشرافية ... وغالباً ما تتركز فيها السلطات فى الإدارة العليا .. كما أن الطاقات البشرية غير ماهرة فى مجموعها إما لخلل فى الاختيار أو خلل فى التدريب أو خلل فى نظم الحفاظ على المتارين ..

إن الهيكل التنظيمى لمنظمة القرن ال ٢١ لابد وأن يكون مدمجاً أى مفرطاً وذلك بالاقلال من المستويات الإدارية، هيكلاً يقل فيه عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح . هيكلاً تنظيمى ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ .

وقد خصصنا الفصل السابع للتنظيم المدمج والصلاحيات قرب

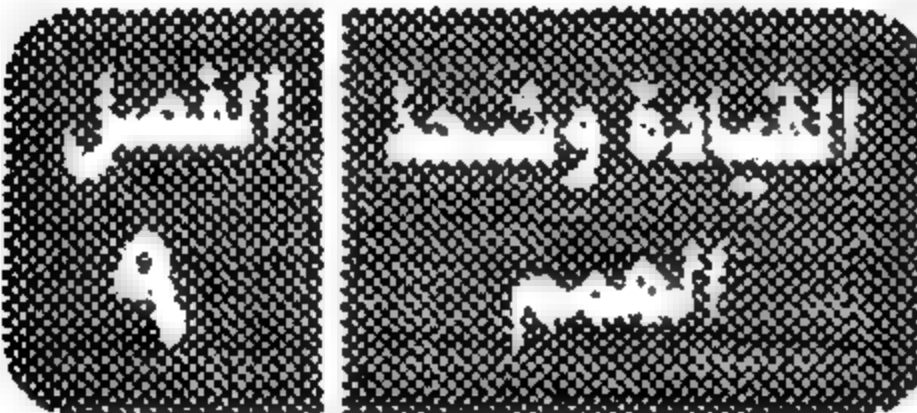
التنفيذ.



فى منظمة القرن الـ ٢٠ معظم الطاقات البشرية غير ماهرة لسبب أو لآخر وإذا توافر فيها المهرة فإنهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج وعادة ما يكون تحفيز الجميع محدوداً على المستوى العادى .

أما فى منظمة القرن الـ ٢١ فإنه لابد من توفير مهارة الموارد البشرية بالانتقاء والتدريب والتطوير وبالتحفيز... إلخ. فبدون مهارة الموارد البشرية لا يمكن لمنظمة القرن الـ ٢١ أن تحقق أهدافها بالمستوى المرجو ، وكما هو معروف فإن التحدى الحقيقى يكمن فى كيفية توفير هذه المهارة فى أى منظمة. وقد خصصنا الفصل الثامن لتقوية الموارد البشرية .

ثالثاً تغيرات فى القيادة



فى منظمة القرن الـ ٢٠ يمكن القول - دون أن نكون مخطئين تماماً - أن معظم المديرين على جميع المستويات غالباً ما يهربون من أى تغيير على أساس أن «ما نعرفه أحسن مما لا نعرفه» وأنه «من الأفضل أن ندع الكلاب النائمة نائمة» . إنهم مديرون عاشوا فى ظل الاستقرار أو قل الاستقرار النسبى ...

واضح مما سبق أننا أمام مديرين ولسنا أمام قادة : مديرين مهمتهم تنفيذ العمل بأقل مشاكل ممكنة . وحتى إذا قاموا بالتطوير فإنهم يلجأون إلى التطوير الجزئى .. إن طريقتهم فى الإدارة غالباً ما تكون إما بالقهر

أو بالجزرة والعصا أو بالميكانيكية ... وإذا كانوا يقومون بالتحفيز فإنهم يستخدمون نظم التحفيز المادية فقط .. وهم ما يطلق عليهم مديرون تبادليين Transactional Managers : فهم لا يستثمرون في البشر وليس لهم رؤية للأجل الطويل . واستراتيجياتهم غالباً ما تكون استراتيجيات دفاعية أو نموذج القاني حيث التركيز على الاقلال من التكاليف وخفض الانفاق .

وهم يهتمون كثيراً باللوائح والانظمة أكثر من اهتمامهم برضا العملاء . وعادة ما تكون القيم والقناعات التي تكون حضارة المنظمة التي يعيشون فيها حضارة قوة Power Culture ؛ حيث الدكتاتورية والتسلط وبالتالي القهر ، أو حضارة النظم والأدوار Roles & Systems Culture ؛ حيث الاهتمام باللوائح والأنظمة والأدوار والدفع بعدم الاختصاص وكثرة الإحالة إلى الشئون القانونية لتفسير القواعد واللوائح . وبطبيعة الحال فإننا نتوقع عدم وجود رؤية مستقبلية عند معظم المسئولين والعاملين وبدلاً منها نجد الناس تعيش في الماضي ويفخرون بماضيهم أكثر من فخرهم بآمالهم وأحلامهم المستقبلية .

وعلى العكس من ذلك فإننا نتصور أن يتوافر لمنظمات القرن الـ ٢١ قيادات لها رؤية وتؤمن برسالة المنظمة . قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم بالرؤية والرسالة حتى يستطيع الجميع أحداث التغيير ، وهم ليس مجرد مديرين يحافظون على الأحوال القائمة ولكنهم قادة للتغيير .. للتغيير الشامل . ولذلك فنحن نقول أنهم قادة تحويليون Transformational Leaders وليسوا مجرد قادة تقليديين في الأحوال العادية .

وقد خصصنا الفصل التاسع للقيادة الجديدة (التحويلية) .



نلاحظ فى منظمات القرن الـ ٢٠ غياب

قيم وقناعات حضارة الانجاز وسيطرة حضارة

النظم والادوار وهى القيم والقناعات المرتبطة

بالاختصاصات والسلطات والأدوار والقوانين واللوائح أو سيطرة حضارة القوة

(سلطة الرئاسة العليا) .

أما فى منظمات القرن الـ ٢١ لابد من تشكيل حضارة المنظمة - أى

مجموعة القيم والقناعات المشتركة والموجه للسلوك - للرؤية التى تتبناها

المنظمة ، والاستراتيجية الموضوعة . فقد أثبتت التجارب أن الاحلام

والاستراتيجيات تنكسر على حجر ثبات القيم والقناعات المشتركة فى أى

منظمة .. ولذلك فلا بد من تشكيل حضارة المنظمة لرؤية المنظمة ورسالتها .

وقد خصصنا الفصل العاشر لتشكيل قيم وقناعات المنظمة .

رابعاً تغيرات فى الرقابة الفصل (١١) الفصل (١٢)

إن تغير الأهداف ومعايير الأداء يؤدى بالضرورة إلى تغير مقاييس

الأداء وبالتالى المتابعة . فلم تصبح المعايير مادية ولكنها أصبحت أيضاً

معايير غير مادية وتكون صعبة فى تصميمها من ناحية وفى تطبيقها من

ناحية أخرى . ونظراً للتكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات فلقد

أصبح من الضرورى تصميم نظم دقيقة وسريعة لم تكن متاحة من قبل .

وقد خصصنا الفصل الحادى عشر للرقابة المتوازنة (بين المعايير المادية

والمعايير المعنوية) وخصصنا الثانى عشر للرقابة المالية .

الفصل (١٣)

تغيرات فى صناعة القرارات

خامساً

من المعلوم أن عملية صناعة القرارات عملية أساسية وهى جوهر عملية الإدارة . ولقد كان الاهتمام فى القرن الـ ٢٠ على الإرشادة Rationality فى اتخاذ القرارات وأصبح من الضرورى -فى القرن الـ ٢١- الاهتمام بالابتكار والابداع Innovation & Creativity للتعامل مع المتغيرات الجديدة . بالإضافة إلى ذلك فإننا نرى ضرورة الاهتمام ليس فقط بالرشادة والابتكار بل أيضاً فى قبول الناس للقرارات وهو ما نطلق عليه «القرارات الفعّالة» Effective Decisions بدلاً من قرارات الحبر على الورق . هذا وقد خصصنا الفصل الثالث عشر لصناعة القرارات .

الفصل (١٥)

الفصل (١٤)

تطور الفكر الإدارى

وأخيراً

لما كانت الدنيا قد تغيرت فإن المنظور الكلاسيكى لم يصبح ملائماً كما أن المنظور السلوكى لم يصبح ملائماً أيضاً بل ظهر منظور جديد : منظور يمثل الثورة الإدارية فيما يسمى «بتحويل» المنظمات أى تجديدها بشكل شامل بحيث تعاد حيويتها وتصبح قادرة على مواجهة المتغيرات المعاصرة . ولقد خصصنا لتطور الفكر الإدارى (منذ فريدريك تايلور) الفصل الرابع عشر . ومن ناحية أخرى فقد تغير الفكر الإدارى الحكومى فيما يتعلق بدور الحكومة وأصبح الفكر الإدارى الحكومى يعكس إدارة الحكومة بروح رجال الأعمال . وخصصنا لهذا الموضوع الفصل الخامس عشر .

وبعد أن وضحنا التغيرات التى حدثت فى عناصر الإدارة يصبح من الضرورى الآن وضع إطار عام لعناصر عملية الإدارة وتطور الفكر الإدارى كما نتبناها فى هذا الكتاب . وهو الموضوع التالى :

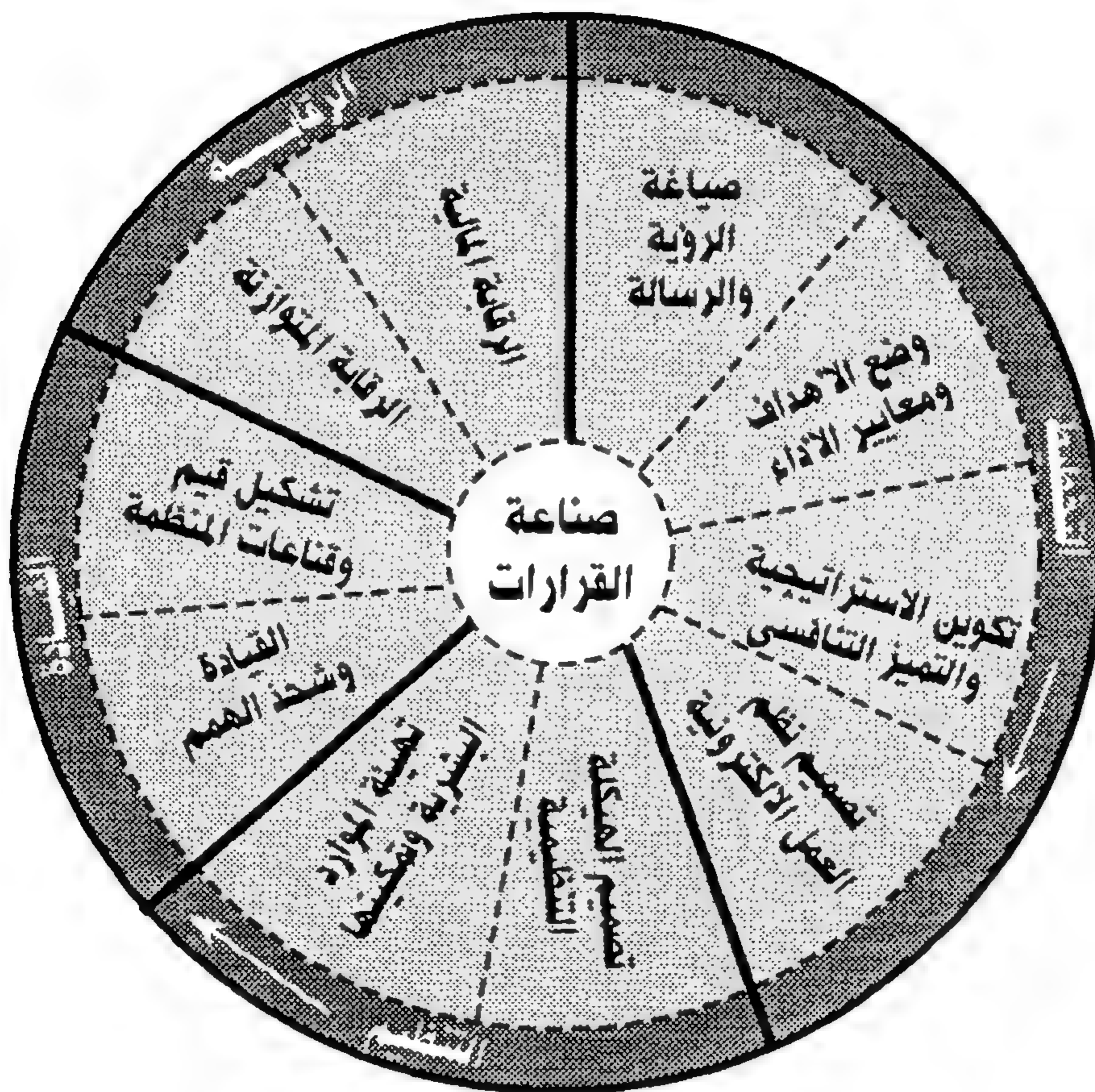
عناصر عملية الإدارة كما نتبناها فى هذا الكتاب

٣

فى ضوء التحليل السابق فاننا نتصور عناصر الإدارة فى القرن ال ٢١
على الوجه التالى . وسنعالج كل عنصر فى الفصل الموضح أمامه :

رقم الفصل		
٣	صياغة الرؤية والرسالة	التخطيط
٤	وضع الاهداف ومعايير الاداء	
٥	تكوين الاستراتيجية التميز التنافسى	
٦	تصميم نظم العمل الالكترونية	
٧	تصميم الهيكل التنظيمية	التنظيم
٨	تهيئة الموارد البشرية وتمكينها	
٩	القيادة وشحن الهمم	القيادة
١٠	تشكيل قيم وقناعات المنظمة	
١١	الرقابة المتوازنة	الرقابة
١٢	الرقابة المالية	
١٣	صناعة القرارات : جوهر عملية الإدارة	صناعة القرارات
١٤	تطور الفكر الإدارى (منذ فريدريك تايلور)	تطور الفكر الإدارى
١٥	الفكر الإدارى الحكومى المعاصر	

وفىما يلى شكل يصور عناصر الإدارة طبقاً للتصور الجديد :



مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Management Mission	مهمة الإدارة
Management Process	عناصر عملية الإدارة
Institution	المؤسسة
Effectiveness	الفعالية
Efficiency	الكفاءة
Ethics	الأخلاقيات
Time Frame	البعد الزمني
Top Management	الإدارة العليا
Middle Management	الإدارة الوسطى
Supervisory Management	الإدارة الإشرافية
Transactional Managers	مديرون تبادليون
Power Culture	حضارة القوة
Roles & Systems Culture	حضارة النظم
Transformational Leaders	قادة تحويليون
Rationality	الرشادة
Innovation & Creativity	الابداع والابتكار

أسئلة للمناقشة

- ١ - ما هي أهم المتغيرات العالمية المعاصرة ؟ اشرح بشيء من التفصيل ؟
- ٢ - اشرح باختصار أثر كل متغير من المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة Mission of Management ؟
- ٣ - اشرح باختصار أثر كل متغير من المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة Process of Management ؟
- ٤ - ما هو - في رأيك - أثر التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات على الإدارة ؟
- ٥ - ماذا تعرف عن تحرير التجارة العالمية ؟ ومتى سيتم التنفيذ الكامل للدولة العربية التي تنتمي إليها ؟
- ٦ - يرى البعض أن الشركات ستدفع دفعاً للتوجه العالمى لسبب أو لآخر ؟ ما هي هذه الأسباب ؟ وما رأيك ؟
- ٧ - فى التوجه العالمى لابد لمنظمات الأعمال أن تتعامل مع مجموعة عناصر جديدة لم يسبق لها التعامل معها . ما هي هذه العناصر الجديدة ؟ وما هو تأثيرها على الإدارة ؟
- ٨ - يرى البعض أن المنافسة الشرسة المحلية والعالمية تفرض على الشركات أن تتبنى استراتيجيات هجومية Agressive Strategies . لماذا ؟ اضرب أمثلة لهذه الاستراتيجيات ؟

٩ - ان اشتداد المنافسة العالمية والمحلية قد جعل هامش الربح فى الشركات ضعيفاً ؟ ما هو السبب ؟

١٠ - يرى البعض أن اتجاه الشركات الآن هو تصغيرها وتقليل عدد موظفيها بينما يرى البعض الآخر أن هناك اتجاه عالمى للاندماجات أو التكتلات أو التحالفات . كيف تفسر هذا التناقض ؟

١١ - يقال أن العقد الاجتماعى بين الموظفين وأصحاب العمل قد تغير فلم يصبح الاهتمام بالمرتبات العالية وإنما أصبح الاهتمام بأشياء أخرى . ما هو السبب وراء هذا التغير ؟ وما تأثيره على إدارة الشركات ؟

١٢ - ما هو المقصود بتمكين الموظفين Empowerment وما تأثير هذه الظاهرة على إدارة الشركات ؟

١٣ - ازدادت المخاطر مع بداية القرن الـ ٢١ .. ما هى أهم هذه المخاطر ؟ وما أثر ذلك على إدارة الشركات ؟

١٤ - يقال أن شركات الأعمال لم تصبح ملموسة ومرئية وواضحة بل أصبحت «اعتبارية» Virtual .. ما معنى شركة «اعتبارية» وكيف تعمل ؟

١٥ - يقول البعض أنه لا بد لمنظمة القرن الـ ٢١ أن تتعلم ؟ ماذا يقصدون ؟

١٦ - ما هو أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة ؟ هل اختلفت ؟ إلى أى مدى ؟

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٦٥

١٧- ما هو أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة ؟
هل ظهر اهتمام لعناصر جديدة ؟ ما هي ؟ هل قلّ التركيز على بعض
العناصر الأخرى ؟ ما هي ؟

١٨- كيف تفسر أهمية عناصر الإدارة التالية :

الرؤية والرسالة - الأهداف المالية والأهداف غير المالية في الأجلين القصير
والطويل - قيم وقناعات المنظمة .

١٩- ما هي عناصر الإدارة الجديدة التي تطلبتها المتغيرات العالمية المعاصرة؟

٢٠- ما هي مصطلحات الإدارة الجديدة في القرن الـ ٢١ ؟ ولماذا ؟



الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٦٦



حسب تسلسل ورودها

Kaplan, Robert & David Norton : *The Balanced Scorecard* :
Translating Strategy into Action. Boston : Mass. Harvard
Business School Press. 1996 .

مراجع باللغة العربية :

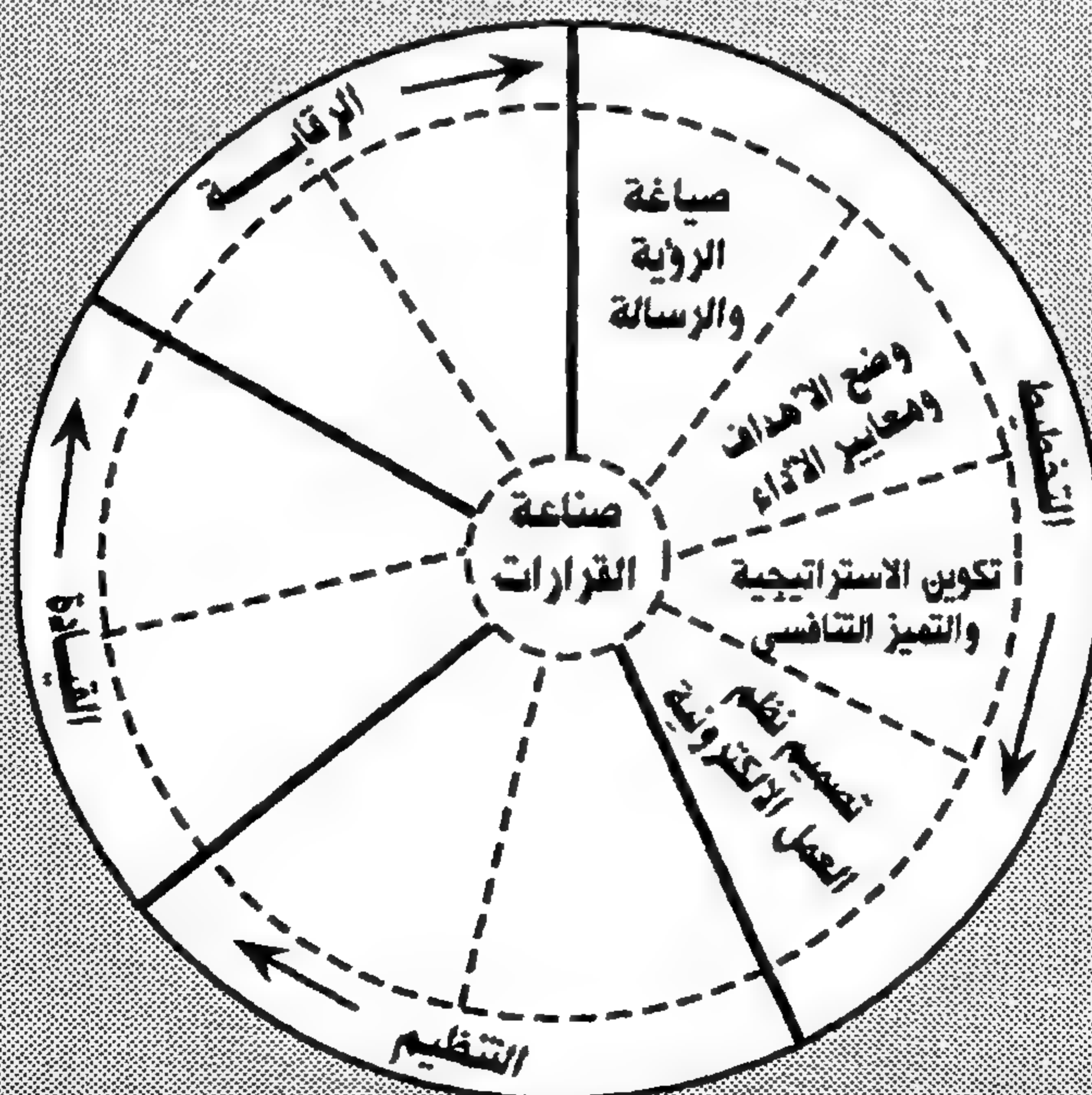
الدكتور سيد الهوارى : *منظمة القرن الـ ٢١* ، توزيع مكتبة عين
شمس ١٩٩٩ .

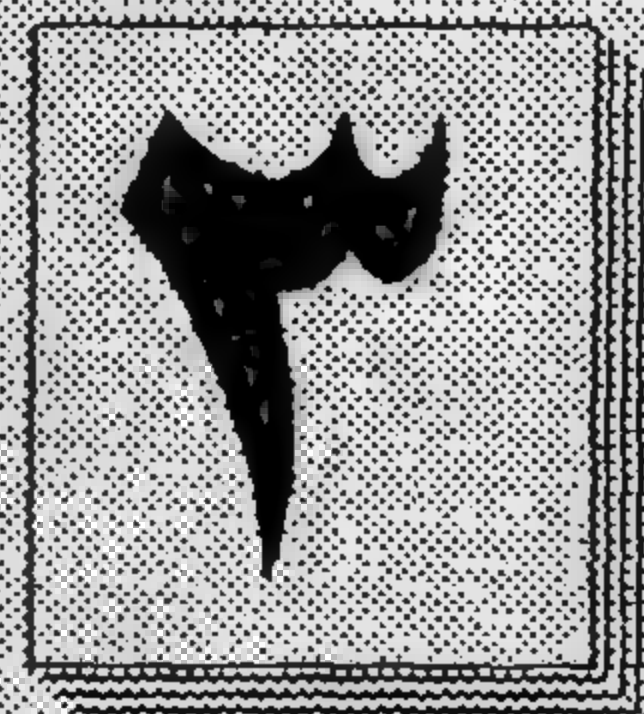
الدكتور سيد الهوارى : *الإدارة : الأصول والأسس العلمية* توزيع مكتبة
عين شمس - القاهرة ١٩٩٦ .



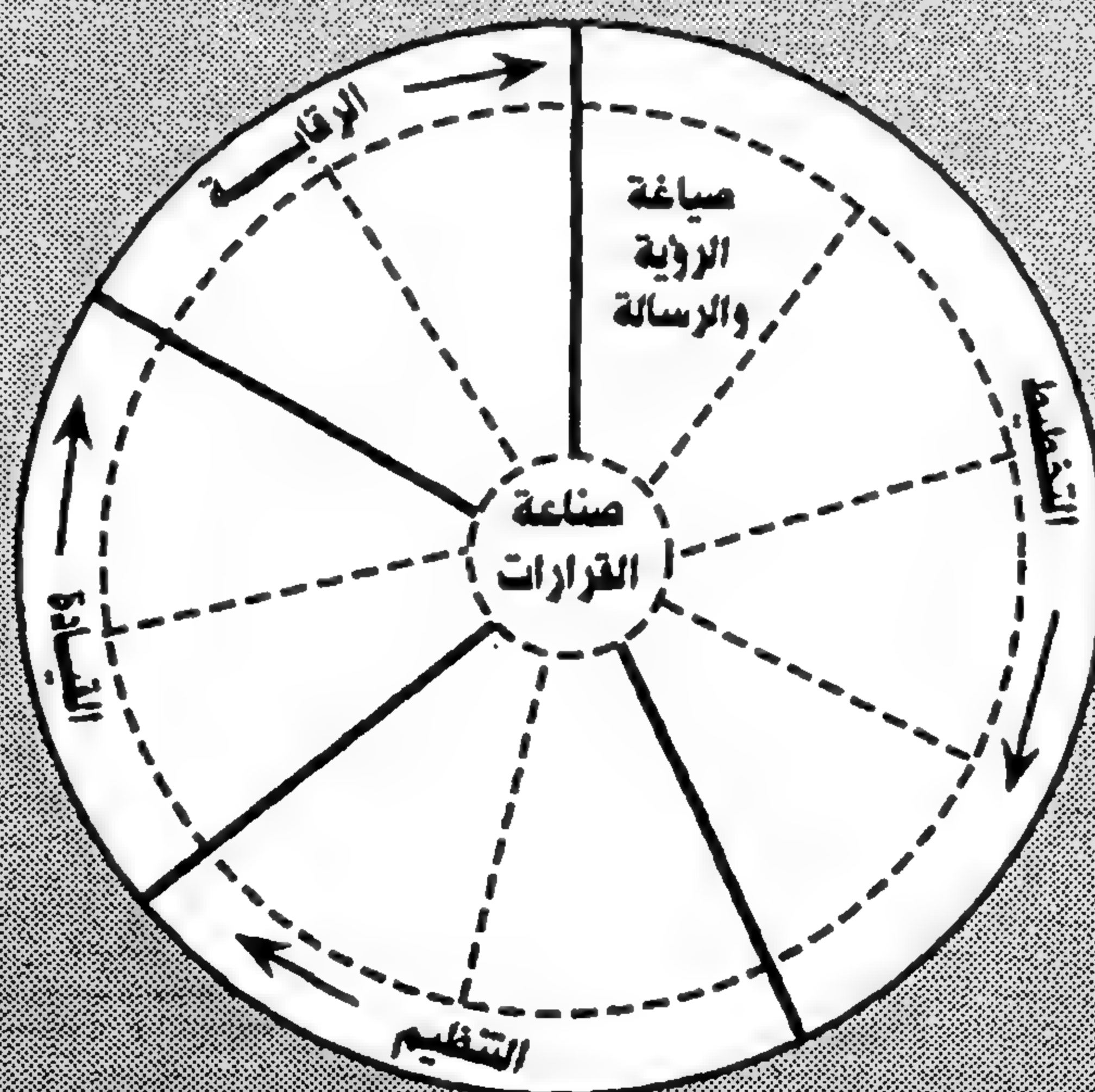
الجزء الثاني

التخطيط





صياغة الرؤية والرسالة



أهداف الفصل

بإنتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

- ١ - ما هية وأهمية الرؤية والشروط الواجب توافرها فيها .
- ٢ - ما هية وأهمية رسالة المنظمة والعناصر التي تحويها والشروط الواجب توافرها فيها مع دراسة مقارنة لرسالة بعض منظمات الأعمال وتدريب عملي على تقييم رسالة المنظمة .

موضوعات الفصل

١ صياغة الرؤية Vision :

- ما معنى رؤية ؟ وما أهميتها ؟
- مقارنة المنظمة بمنافس نموذجي Benchmarking
- شروط لابد من توافرها في الرؤية .

٢ صياغة رسالة المنظمة Mission :

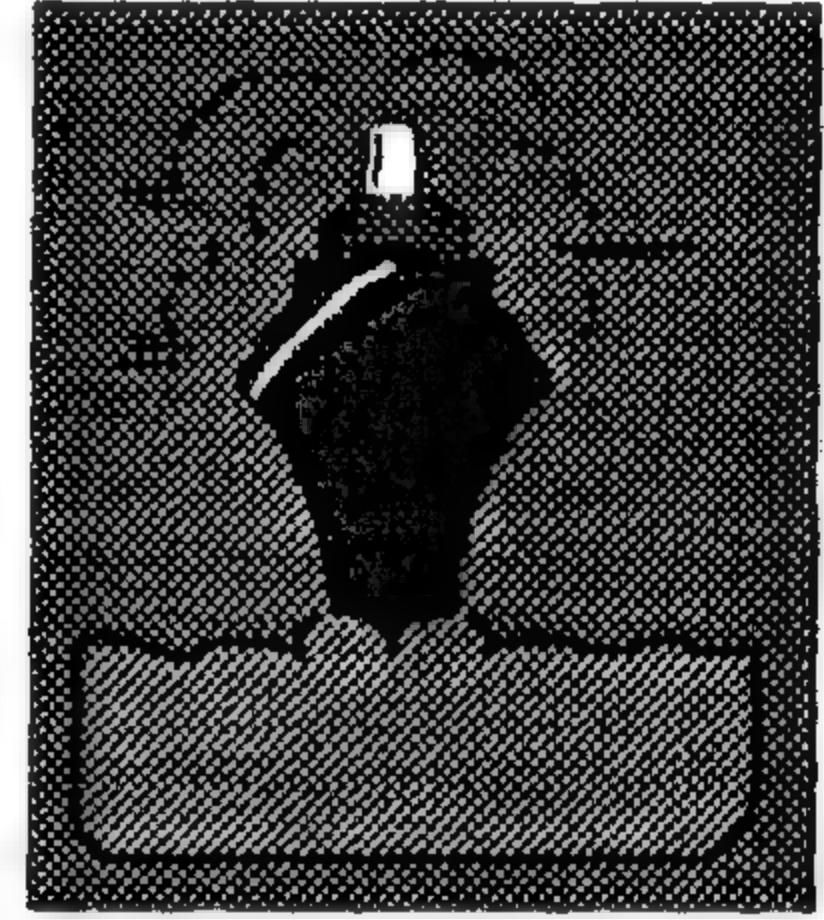
- ما معنى رسالة ؟ وما أهميتها ؟
- عناصر رسالة المنظمة .
- معايير الحكم على بيان رسالة جيدة .
- نماذج من رسالة بعض منظمات الأعمال .
- تقييم رسالة بعض الشركات الأمريكية .

صياغة الرؤية Vision

١

ما معنى رؤية؟ Vision وما أهميتها؟

إن منظمة القرن الـ ٢١ لكي تكون قوية متماسكة ولكي تستطيع الابداع وسط الظروف الصعبة وفي نفس الوقت مرنة لمواجهة احتياجات التغيير تتطلب أن يكون لقياداتها



الرؤية:

ليس هناك طريق مسريع للمستقبل - وليس هناك بالقطع طرق مهيأة، ولكن يوجد فقط طرق وعرة غير مهيأة مليئة بالمخاطر. ولذلك فإن القادة يعتمدون على «بوصلة» Compass وعلى «حلم» Dream انهم ينظرون إلى المستقبل بإحساس ما هو ممكن. وهم على قناعة بأن الناس عندما تعمل مع بعضها وفق رؤية واحدة فإنهم يحققون فرقاً. إن الرؤى Visions بمثابة المغناطيس الذي يشد مختلف القادة في المنظمة : فهي توضح الاتجاه والهدف^(١).

ومسئوليتها ومجموع عاملاتها رؤية واحدة مشتركة. فما هو المقصود بالرؤية وما هو المقصود بالرسالة؟ وهل هناك فرق بينهما؟ وما العلاقة بينهما؟

إن أحد مفاتيح منظمة القرن الـ ٢١ هو وضوح صورة المطلوب إنجازه عند الجميع. إنهم منفعلون بما يريدوا أن يحققوه معا وهم متفقون على ذلك . وتصبح الرؤية بمثابة «الأسمنت الانفعالي» الذي يجعل الناس تتحرك في اتجاه واحد .

(1) Warren Bennis & Michael Mische : *The 21st Century Organization. Reinventing Through Reengineering*. San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 .

إن أحد مبادئ منظمة
القرن الـ ٢١ هو وضوح صورة
المطلوب إنجازها عند الجميع.
إنهم متفعلون بما يريدوا أن
يحققوه معنا وهم متفقدون على
ذلك . إن الرؤية الجذابة لأي
منظمة لها قوة عظيمة تجعلها
قادرة على الإبحار وسط
الظروف الصعبة . فالرؤية تجمع
الناس حول حلم مشترك . وهي
بطبيعتها حلم للمستقبل فهي
تتحدى الأحوال السائدة .

إن الرؤية الجذابة لأي منظمة لها قوة
عظيمة تجعلها قادرة على الإبحار وسط
الظروف الصعبة ، فالرؤية تجمع الناس
حول حلم مشترك وهي بذلك أداة
تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد في
المنظمة في المستويات والمناصب الإدارية
المختلفة وتساعد كل شخص على
صناعة قراراته في ضوء هذه الرؤية
الموحدة للجميع . وهي بطبيعتها حلم
للمستقبل فهي تتحدى الأحوال السائدة
وتجعل السلوك الهادف أكثر وضوحاً .

إن من أفضل الرؤى الواضحة
المعبرة تلك الرؤية التي أعلنها جون
كيندي عام ١٩٦٠ حيث قال :

لا بد أولاً أن يكون لك

حلماً حتى تحققه

You've got to have a dream
for a dream to come true

« اننى أعتقد أن هذه الأمة يجب أن تلزم نفسها بتحقيق هدف - قبل
انتهاء هذا العقد - بانزال رجل على القمر وإعادته سالماً إلى الأرض . (*) »
إن هذه الرؤية والإعلان كان بمثابة « مانيفستو » والقوة التحفيزية التي
أعطت معنى واتجاه ليس فقط لبرنامج الفضاء بل أيضاً لحياة المهنيين
المبدعين في الحكومة .

(*) I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade
is out, of landing a man on the moon and returning him safely to Earth.

الرؤية الناجحة
هي التي تكون قد
تكونت بالإحساس
والشعور

إن الرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكون قد
تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري
والإبداعى : (تفكير الجانب الأيمن من المخ) بالإضافة
إلى التحليل المنطقي (تفكير الجانب الأيسر من المخ).

الرؤية VISION		
احساس بغرض نبيل	شئ يمكن	حلم أو تميز
ووتر إنفعالى يحفز	الاقتناع بأنه	مطلوب
الناس للعمل والالتزام	قابل للتحقيق	تحقيقه

إن شمول الرؤية

(الوتر الإنفعالى والحلم
المطلوب تحقيقه) للمبرر
من الوجود يربط الرؤية
بالرسالة : ذلك على

اعتبار أن رسالة المنظمة هي المبرر من وجودها ، ولذلك فأحياناً ينظر إلى
الرؤية على أنها تحوى رسالة المنظمة أيضاً إذا هي شملت المبرر من الوجود .

والرؤية - كما ذكرنا - بطبيعتها

رسالة إنفعالية فهي مثل الحب له قوة
غير عادية في اجتياز الصعاب أما إذا لم
تكن الرؤية إنفعالية فسيكون من الصعب
على الأفراد أن يشتركوا حقيقة . وفي
كثير من الأحوال نجد أن الأفراد

ومن الأمثلة بمكان توحيد
الرؤية بمعنى ربط رؤية كل
شخص برؤية الآخرين وربط
رؤية كل إدارة برؤية الإدارات
الآخرى بحيث تكون رؤية
المنظمة ككل وحدة واحدة.

والمجموعات غير راضين عن أحوالهم ويفرحون بوجود رؤية تنقلهم إلى عالم
أفضل ولكنهم عادة ما يكونون غير صبورين ولا بد من إشعارهم بأن ذلك من
طبيعة الأمور . ولا بد لهم أن يتخذوا برامج إيجابية لتحقيق تلك الأحلام .

<p>إن الرؤية هي أساس اي تغيير وبدون رؤية مشتركة فإنه يكون من الصعب إحداث تغيير عن الماضي او الحاضر. وبدون تغيير حقيقى فمسألة الرؤية تصبح حبراً على ورق . فالرؤية تعنى بالضرورة رغبة فى تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل ... تغيير إلى الأفضل .</p>	<p>ومن الأهمية بمكان أن يشارك كل الأفراد فى توضيح الرؤية ولا يكفى اختيار عينه مثله منهم . إن اختيار مجموعة من الناس لتمثل جميع العاملين فى توضيح الرؤية غير مفيد فلا يلتزم الناس عادة باكتشافات الآخرين ... إنهم يريدون أن يعيشوا فى عملية الحلم للمستقبل بمخاطره وفرصه . ويجب ألا يعتبر اشراك الجميع فى توضيح الرؤية من سبيل ضياع الوقت لأن هذا الوقت يساعد الناس على الالتزام بما يقتنعوا به .</p>
---	--

إن مرحلة معايشة صنع الرؤية مهمة

لنظام مثل النتيجة التى يتم التوصل إليها (صياغة الرؤية) . وإذا كان
الفريق الرئيسى الذى تم اختياره قد توصل إلى رؤية عن المنظمة فلا بد من
توزيع تصورهم هذا وطلب تصورات باقى الأعضاء من متخذى القرارات
والمشرفين وحتى المنفذين .

إن صناعة الرؤية تحوى الأنشطة التالية :

- ١ - تحديد قدرات المنافسين وأنشطتهم والتعرف على استراتيجياتهم وتحركاتهم.
- ٢ - التعرف على المؤثرات البيئية سواء كانت فى شكل فرص أو تهديدات.
- ٣ - تقييم قدرات المنظمة : نقاط قوتها ونقاط ضعفها والعقبات المتوقعة.
- ٤ - ربط اتجاه المنظمة المرغوب بالاحتياجات والأهداف والخطط.

- ٥ - اتخاذ قرار عما إذا كان من المرغوب تبني أفضل ممارسة للمنافسين أو خلق ممارسة أفضل.
- ٦ - تحديد مستوى المخاطرة والتعقيدات المرتبطة بمجهود إعادة هندسة العمليات.
- الرؤية ليست استراتيجية وليست خطة تشغيلية. إنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل (*).

مقارنة المنظمة بمنافس نموذجي Benchmarking

- ان الهدف هنا هو جمع معلومات كمية وكيفية عن الممارسات الناجحة في المنظمات المنافسة وتحليلها لدراسة إمكان تطبيقها أو أخذ منها ما يمكن تطبيقه أو تكوين ممارسات جديدة أفضل من ممارسات المنظمات المنافسة.
- ان (الهدف لأي منظمة لا بد وأن تنجح لاني تكون افضل بمنظمة في العالم وليس مجرد منظمة افضل من العام الماضي).
- I want only to be the Best

ولا بد أولاً قياس وتسجيل تدفق العمل في عملية من العمليات كما تتم في المنظمة صاحبة أفضل ممارسات ناجحة . ومن الضروري أيضاً تسجيل الوقت وعدد الموظفين والتكلفة (**).

(*) «A Vision is the articulation of the image, values, direction and goals that will guide the future of the organization». p. 47 Bennis & Mische, op. cit.

(**) تسمى هذه العملية Baselineing .

قبل تبني أفضل ممارسات فلايد من توجيه مجموعة أسئلة :

١ - هل تحقق أفضل الممارسات ميزة تنافسية قابلة للقياس؟

٢ - هل أفضل ممارسات المنافسين تحقق قيمة إضافية للملاك؟ للعملاء؟

ولنا أن نتوقع مجموعة من المشكلات في مقارنة أداء منظمنا مع أداء منظمة أخرى أهمها (*) :

★ من السهل المقارنة الكمية ولكن تلك المقارنة الكمية لا تقدم إلا القليل عن الخصائص الكيفية ولا يمكن الحصول على الأخيرة عادة حيث تعتبر من الأسرار.
★ ليس من السهل الحصول على مقاييس أو معايير نمطية بصفة مستمرة في المنظمات المنافسة.

★ وربما تكون هناك أخطاء في المعلومات عن المنظمات الأخرى تضعف من قيمة تلك الممارسات المنقولة ومصادقتها.

شروط لايد من توافرها في الرؤية

١ - لايد أن تكون الرؤية قوية (شجاعة طموحة) فهي لايد أن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جداً (٥٠٪ - ١٠٠٪) زيادة مثلاً ، وليس مجرد نتائج حدية .

٢ - لايد أن تخلق الرؤية طاقة وتعاطف والتزام وليس قلق وارتباك .

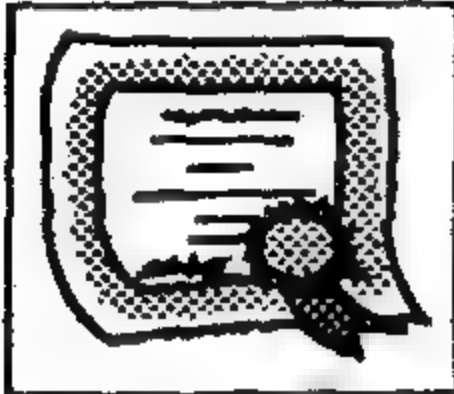
٣ - لايد أن تكون الرؤية واقعية وتعاطف وقابلة للتحقيق وتعتبر مرشداً لكل النشاط في المنظمة .

هذا ولايد أن تكون الرؤية مرتبطة برسالة المنظمة فهي بمثابة «الدينامو» أو المحرك للرسالة .. فما هي الرسالة ؟

(*) Bennis & Mische, *op. cit.*

صياغة رسالة المنظمة

٢



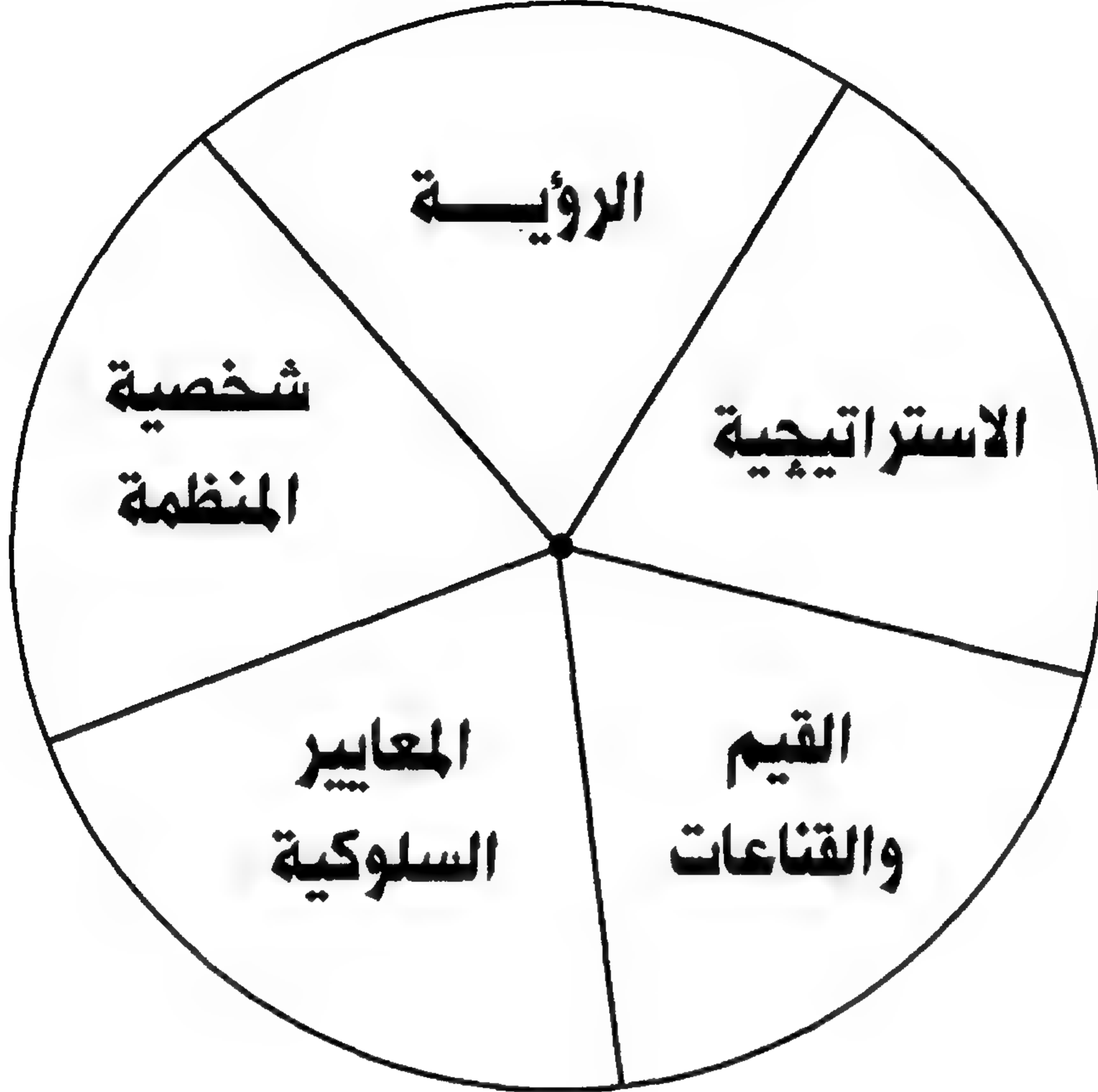
ما معنى رسالة؟ Mission وما أهميتها؟^(٢)

تعبر الرسالة عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة وتهتم أساساً بالإجابة على التساؤلات التالية : ★ لماذا وجدت المنظمة ؟ ★ ما هي طبيعة عملها ؟ ★ من هم عملاؤها ؟ ★ ما هي القيم التي تحكم عمل المنظمة ؟ الرسالة هي بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة فيه إجابة على مجموعة تساؤلات :

- ١ - الغرض من إنشاء المنظمة ، وهل الهدف هو تحقيق أقصى ربح مثلاً للملاك أو ربح معقول أو تقديم قيمة مضافة للعملاء أو المجتمع . ما هو الأصل وما هو التابع ؟
 - ٢ - القيم والقناعات والاختلاقيات التي تلتزم بها المنظمة : المسؤولية الأخلاقية ، قيم الإنجاز ، النظرة إلى الموارد البشرية ، ... إلخ .
 - ٣ - الاستراتيجية (أو المسارات الرئيسية : مثل التركيز على قطاعات معينة من العملاء أو التركيز على جودة المنتجات أو التركيز على الخدمة والتميز التنافسي .
 - ٤ - السلوك المتوقع من أعضاء المنظمة مثل التركيز على الأجل الطويل أو الأجل القصير . المعايير السلوكية عما هو صواب أم خطأ ... إلخ.
- وفيما يلي شكل يبين العناصر التي تحويها عادة رسالة المنظمة :

(2) Andrew Campbelle et. al. : *A Sense of Mission*. London : The Economist Books, 1990 (Ashridge).

○ عناصر رسالة المنظمة



واضح من هذا الشكل أن الرسالة أوسع شمولاً من الرؤية ذلك أنها تحوى الخطوط الاستراتيجية العامة للمنظمة والقيم والقناعات الأساسية والمعايير السلوكية الجوهرية وبالتالي شخصية المنظمة .. والرسالة بهذا الشكل توضح الاتجاه العام للمنظمة بشكل شامل ودقيق .

وإذا كانت الرسالة بدون رؤية فإنها تفقد الحلم أو الوضع الأفضل المرغوب في المستقبل وهي بالتالى تصبح رسالة ناقصة ليس فيها الروح أو الوتر الانفعالى الذى يربط الناس فيها . وفيما يلى معايير الحكم على «الرسالة» الجيدة .

○ معايير الحكم على «بيان رسالة جيدة» (*) :

فيما يلي عشرة معايير يمكن باستخدامها معرفة ما إذا كانت الرسالة جيدة :

الغرض :		
١	٢	١- هل يذكر بيان الرسالة غرضاً مؤثراً (ملهمًا) بعيداً عن أنانية مصالح الملاك والموظفين والعملاء .
١	٢	٢- هل يشرح البيان مسئولية الشركة نحو أصحاب المصالح فيها .
الاستراتيجية :		
١	٢	٣- هل يحدد بيان الرسالة مجال عمل الشركة ويشرح سبب جاذبيته .
١	٢	٤- هل يشرح بيان الرسالة الموقف التنافسي أو الميزة التنافسية .
القيم :		
١	٢	٥- هل يحدد بيان الرسالة القيم التي تربط بين غرض المنظمة وقناعات الموظفين .
١	٢	٦- هل تقوى القيم والقناعات الواردة في بيان الرسالة استراتيجية المنظمة .
معايير سلوكية :		
١	٢	٧- هل يشرح بيان الرسالة المعايير السلوكية الهامة التي تدعم القيم والإستراتيجية .
١	٢	٨- هل تم توضيح المعايير السلوكية التي تجعل من السهل على الموظفين الحكم على ما إذا كان سلوكهم سليماً أم لا .
شخصية المنظمة :		
١	٢	٩- هل يوضح بيان الرسالة بروفيلاً للشركة يجسد القيم والقناعات .
١	٢	١٠- هل بيان الرسالة سهل القراءة والتذكر ؟

(*) Good Mission Statement.

نماذج من رسالة بعض منظمات الأعمال

نوضح فيما يلي نماذجاً من رسالة بعض المنظمات :

١ رسالة فندق ماريوت

الأولى في بداية التسعينيات والثانية عام ١٩٩٦ : إدرسها بعناية .

AMMAN 1991 فندق ماريوت
HOTEL عمان

Mission Statement
At the Amman Marriott Hotel
we will achieve, through a well
trained, motivated and friendly team
high standard of service and
Sincere Hospitality
We will surpass our defined
goals while striving to maintain
leadership in the marketplace
and in serving the community .

AMMAN ١٩٩١ فندق ماريوت
HOTEL عمان

بيان مهمتنا
في فندق عمان ماريوت
ومن خلال فريق متخصص متدرب مضياف
نحن نسعى دائماً لتحقيق مستوى عال
من الخدمة الممتازة وحسن الضيافة
سوف نجتاز أهدافنا ونهذل قصارى جهدنا
للمحافظة على قيادتنا في المهنة
ولخدمة مجتمعنا .

1996 MISSION STATEMENT

We will be leaders in change in
the market place which will
enable us to maintain our position
of revenue share superiority.
Our decisions will be focused on
the long term benefit of the
Amman Marriott Hotel and its
Associates to enable us to prepare
for future competition
«Every Guest Leaves Satisfied»
AMMAN
Marriott
HOTEL

بيان مهمة ١٩٩٦

سوف نكون قادة التغيير في مجال
الفندقة في الأردن .
بما سيمكننا من الحفاظ على موقعنا
المتفوق من المبيعات .
ستكون قراراتنا مركزة على فائدة
فندق ماريوت عمان وموظفيه لأمد طويل
لنتمكن من التحضير للمنافسة في المستقبل .
وكل ضيف يغادرنا وهو مسرور
فندق ماريوت
عمان

٢ رسالة البنك الأهلي التجاري (السعودية)

انظر إلى رسالة البنك الأهلي التجاري تجدها في بطاقة على أحد وجهيها تجد الرؤية وفي الوجه الآخر تجد قواعد العمل المصرفي :

البنك الأهلي التجاري

الرؤية

- ★ البنك الأهلي التجاري هو البنك الرائد في المملكة العربية السعودية .
- ★ يهدف البنك الأهلي التجاري إلى تعزيز قيمة المنشأة وخدمة المجتمع .
- ★ البنك الأهلي التجاري هو الخيار الأول للعملاء والموظفين المرشحين .
- ★ يقدم البنك الأهلي التجاري أساساً بخدمة قطاع الأفراد . ويقدم لهم خدمات مبتكرة في مجالات الإيداع والتحويل والاستثمار ، مصممة وفقاً لاحتياجات العملاء على اختلاف قدراتهم المالية .
- ★ يعمل البنك الأهلي التجاري على تلبية الكثير من المتطلبات المصرفية لقطاع الشركات ، ويرفر خدمات مالية متكاملة للقطاع التجاري ، وخدمات قرضية للمؤسسات والشركات الكبيرة . ويقدم البنك ببناء محفظة قرضية تتناسب فيها العوائد مع المخاطر .
- ★ تتجسد القيم الجوهرية للبنك الأهلي التجاري في خدمة العملاء ، ومكافأة الأداء ، المميز والعمل بروح الفريق الواحد .

ما رأيك في رسالة البنك
الأهلي التجاري ؟
هل تتوافق فيها الشروط
الظاهرة ص ٧٩ ؟

حجم طبق الأصل

قواعد العمل المصرفي

- ★ نحن نحرص على مبدأ الاستقامة الشخصية .
- ★ الاستقامة من القيم الجوهرية للبنك .
- ★ نحن نحرص على التكيف مع التغيير .
- ★ إننا إنفتاحيون في تطلعاتنا وتصوراتنا في توجهاتنا ، نهذل قصارى جهودنا نحو تصورات احتياجات العميل ونحدها وتلبيها بطريقة أفضل من المنافسين وبصورة مرحة .
- ★ نحن نحافظ على السرية المطلقة .
- ★ إننا نحافظ على السرية التامة لكل العملاء وفي كل الأوقات .
- ★ نحن نقدم خدمة رفيعة مميزة للعميل .
- ★ إننا نناهل رضا العميل بتقديم له خدمة تفوق توقعاته ، ونقدم بلباس مستوى رضائه بانتظام وبأسلوب مهني .
- ★ نحن نلهم الثقة للمتعاملين .
- ★ سوف تكون المكافآت متوافقة مع مستويات الأداء .
- ★ نحن نحرص على التنوع في كل عام .
- ★ إن المؤشرات الأساسية للإنتاجية في البنك هي معدلات الإيرادات والأرباح المحققة من كل موظف .
- ★ نحن نحرص ونقدر العمل بروح الفريق الواحد .
- ★ إننا نعمل كفريق واحد ، والتعاون بين الأفراد والوحدات المختلفة في البنك أمر حيوي لنجاحه كافة إمكانات البنك كخدمة العميل .
- ★ نحن نحرص على أسلوب الاتصال المفتوح .
- ★ إننا نمارس الحوار المتواصل بين كافة الوحدات وعلى جميع المستويات .
- ★ نحن نحرص على العمل المسئولية الشخصية .
- ★ نحن نحرص على التفويض وتمتع الصلاحيات .
- ★ نحن نلتزم بالتنوع وتنمية الذات .
- ★ إن توفير التدريب المناسب هو سمة أساسية لاستراتيجيتنا التنافسية .

٣ نموذج رسالة مؤسسة مالية إسلامية (الكويت)

- مصرفنا الإسلامى مؤسسة مالية إسلامية تهدف إلى تطبيق المنهج الإسلامى فى المعاملات المالية لتقديم أميز الخدمات المصرفية والاستثمارية لعملائها وتحقيق العائد المجزى للمودعين والمساهمين.
- وفى سعينا لتوفير الخدمات النافعة والمميزة لعملائنا والمربحة للمودعين والمساهمين ، فإننا نستلهم من قيمنا الإسلامية فى التعامل الإيجابى مع الجمهور والحفاظ على المعايير المهنية وتحمل مسئوليتنا تجاه المجتمع الذى نعمل فيه وتجاه العالم الإسلامى .
- إن هذه القيم التى نسعى لتكريسها يجب أن يتم الإلتزام بها والمحافظة عليها لأن نمو المؤسسة على المدى البعيد يرتكز على صدق وإخلاص النوايا داخل المؤسسة ومع المتعاملين معها .
- ونحن كمؤسسة حيث نعمل لنكون الأعلى كفاءة وإبداعاً وربحية لا نغفل الأفراد العاملين بل نتيح لكل فرد فرصة التقدم والإستفادة من طاقاته الشخصية والمهنية فى بيئة متفتحة ومشجعة .

ما هو غرض هذه المؤسسة؟ هل هو غرض أقوى من الأنانيات الفردية للملاك؟ أم أضعف؟ ما هو موقف المودعين؟ وما هى أهمية القيم الإسلامية؟ وما هو دور المعايير المهنية؟ والمسئولية نحو المجتمع ونحو العالم؟ ما هو دور الكفاءة والابداع والربحية؟ وما هى أهمية الأفراد العاملين وماذا تقدم المنظمة لهم؟ هل هناك نقاط ضعف تراها؟ ما هى؟ هل هى سهلة التذكر؟

٤ رسالة بنك سيتي الإسلامي الاستثماري (البحرين)



توجد هذه الرسالة على نشرة إعلامية باللون الأزرق وشعار

Mission Statement

To be a premier Islamic Financial services company, providing value added Islamic banking products and services to financial institutions, companies and high net worth individuals in accordance with the principles of Islamic Sharia and the corporate policy of Citicorp.

وتوجد الرسالة باللغة العربية في نفس النشرة ولكنها بعنوان «أهداف البنك».

أهداف البنك

يلتزم بنك سيتي الإسلامي الاستثماري بأن يقدم خدمات مالية إسلامية رائدة من خلال توفير المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية ذات القيمة المضافة للمؤسسات والشركات المالية والعملاء المتميزين وذلك حسب مبادئ الشريعة الإسلامية وسياسة مؤسسة سيتي كورب .

○ تقييم رسالة بعض الشركات الأمريكية :

من أصعب الأمور وضع رسالة للمنظمة ففيها فكر على مستوى عالٍ وغالبًا ما يهرب المديرون الكبار من وضع الرسالة ونستطيع أن نلخص فيما يلي شروط الرسالة الفعالة :

- ١ - يجب أن توضح العميل وحاجته والقيمة المطلوب تقديمها له ..
إنها تحكى كيف يتم تلبية احتياجات العميل .
 - ٢ - يجب أن توضح طبيعة المنظمة والخدمات التي نقدمها .
 - ٣ - يجب أن تكون الرسالة مختصرة بقدر الإمكان حتى يمكن تذكرها بسهولة من أقل الناس ذكاء .
 - ٤ - يجب أن توضح للقارئ ما الذي يتوقعه في التنفيذ .
- نبين فيما يلي بعض النماذج ونبين تقديرنا لها : (٣)

نظام الحجز الآلي لشركة طيران أمريكية (*)
اشباع العميل الخارجى والداخلى من خلال تقديم رعاية وعناية بالعميل بشكل مهني بحيث يفوق توقعات عملائنا .

التقدير : ضعيف جداً (D) .

الآسائيد : كلام عام يمكن أن يطبق فى أى شركة . إنها تحمل غرضاً نبيلاً ولكننا لا نعرف طبيعة عمل الشركة .

(٣) استرشاداً بما كتبه « كارل البرخت » :

البريد البريطاني^(٤)

رسالتنا أن نكون أفضل منظمة في العالم في نقل
الرسائل والطرود .

التقدير : مقبول (B⁺) .

الإنسانيد : بالرغم من أنها بسيطة ومن السهل استيعابها إلا أنه
ليس من السهل تصديقها فهناك « أفضل » واحدة
فقط وتصبح المشكلة في ضرورة عمل الترتيبات
اللازمة لتحقيق ذلك وإلا فقد العاملون المصدقية
واعتبروه شعاراً ... وكلام في كلام .

شركة بنطلونات جينز

إن رسالتنا هي تحقيق ربحية ونجاح تجاري مستوٍ من
خلال تسويق البنطلونات الـ Jeans والملابس الكاجوال .

التقدير : ضعيف (C) .

الإنسانيد : إنها لا تقول شيئاً عن أهمية المستهلك وحاجاته ، إنها
لا توضح قيمة السلعة التي تبيعها .. إنها لا توضح
طبيعة العلاقة بين عملائها الذين يحبون سلعتهم .

(4) Karl Albrecht : *The Northbound Train*. New York AMACOM, 1994 .

فندق عالمي ٥ نجوم

ان يتم الاعتراف بنا على أننا أفضل فندق تجارى درجة أولى ، ساعين باستمرار إلى التحسينات ، من أجل رفاهية أصحاب الأسهم والضيوف والموظفين .

التقدير : مقبول (B⁻) .

الإنسانيد : إن اللغة هنا لغة مالية وليست لغة إنسانية ، وكلمة تجارى هنا غير مفهومة . إن كل ما تقوله هذه الرسالة هو أننا ندير فنادق درجة أولى .

○ نموذج لرسالة ممتازة^(٥) :

Restaurant (Country style cooking)

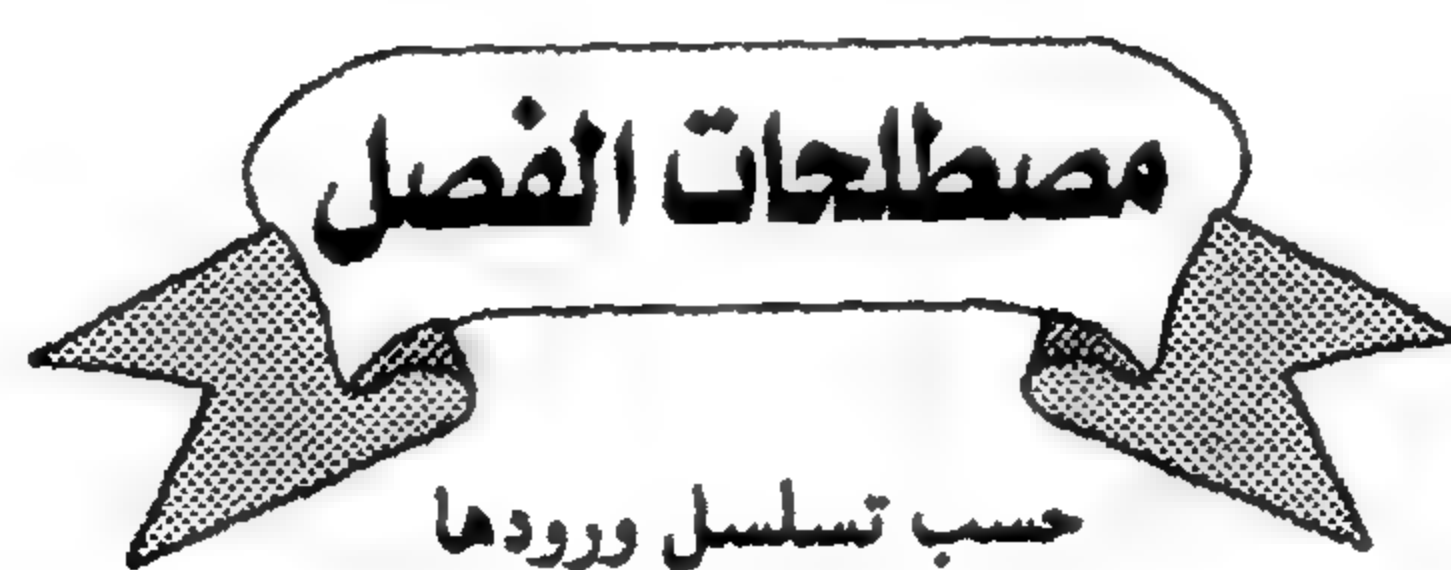
نريد أن نكون أكثر المطاعم ترحيباً بك لكى تأتى مع عائلتك من أجل مذاق عظيم (أكل بيتى) مقدم بعناية وفخر ، فى جو منزل ريفى ، بأسعار معقولة .

التقدير : (A) .

الإنسانيد : لأن هذه الرسالة تحكى كل شىء ، وهى بمثابة مثال لرسالة يتم توجيهها للموظفين بالمطعم وللعملاء وفى نفس الوقت . إنها توضح للعميل ماذا يتوقع بالضبط ، توضح ما الذى يأخذه مقابل الأموال التى يدفعها (وهى معقولة) ، ما هو التميز الذى يتوقعه فى الأكل وفى المكان . إنها تقدم أكثر من شرح لما يقدمه المكان ، كما أنها توضح التميز بشكل محدد وليس بشكل كلمات عامة مطاطة ...

(5) Karl Albrecht : *The Northbound Train*. New York AMACOM, 1994 .

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للمقرن ال ٢١ - ٨٧



Vision	رؤية
Benchmarking	المقارنة المرجعية بمنافس نموذجي
Mission	رسالة



أسئلة للمناقشة

- ١ - ما معنى رؤية Vision ؟ وما أهميتها ؟ اضرب مثلاً؟
- ٢ - ما الفرق بين الرؤية والحلم Dream ؟ بين الرؤية والهدف Objective ؟
- ٣ - ما هي الحكمة من توحيد الرؤية بين مختلف القيادات ومختلف العاملين في المنظمة؟
- ٤ - كيف يمكن صياغة رؤية للمنظمة؟ ما هي الأنشطة التي تحويها صناعة الرؤية؟
- ٥ - ما هو الفرق بين الرؤية والرسالة ؟
- ٦ - لماذا يصبح من الضروري مقارنة المنظمة بمنافس نموذجي Benchmarking عند صياغة الرؤية أو صناعة الرسالة؟
- ٧ - ما هي أهمية وجود رسالة Mission للمنظمة؟ وما هي معايير الحكم على رسالة جيدة ؟ اضرب نماذج لبعض منظمات الأعمال المعروفة في العالم العربي : فندق ٥ نجوم - بنك تجارى - بنك إسلامي - بنك استثماري إسلامي - شركة طيران - شركة بنطلونات - مطعم؟
- ٨ - ضع هنا رؤيتك «المستقبلية» للمنظمة التي تعمل بها ، أو حتى لنفسك؟
- ٩ - اقترح هنا رسالة Mission للمنظمة التي تعمل بها ؟
- ١٠ - راجع «الرسالة» التي وضعتها وحاول تحسينها باستخدام معايير الحكم على بيان رسالة جيدة ؟
- ١١ - ادرس رسالة المنظمة التي تعمل بها وقدم اقتراحات عن تحسينها ؟

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٨٩



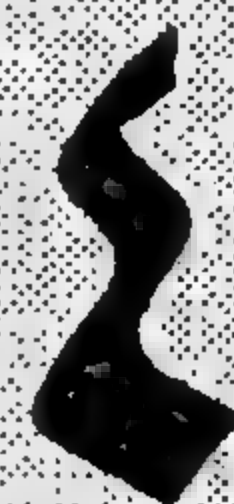
حسب تسلسل ورودها

Albrecht, Karl : *The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*, AMACOM, 1994 .

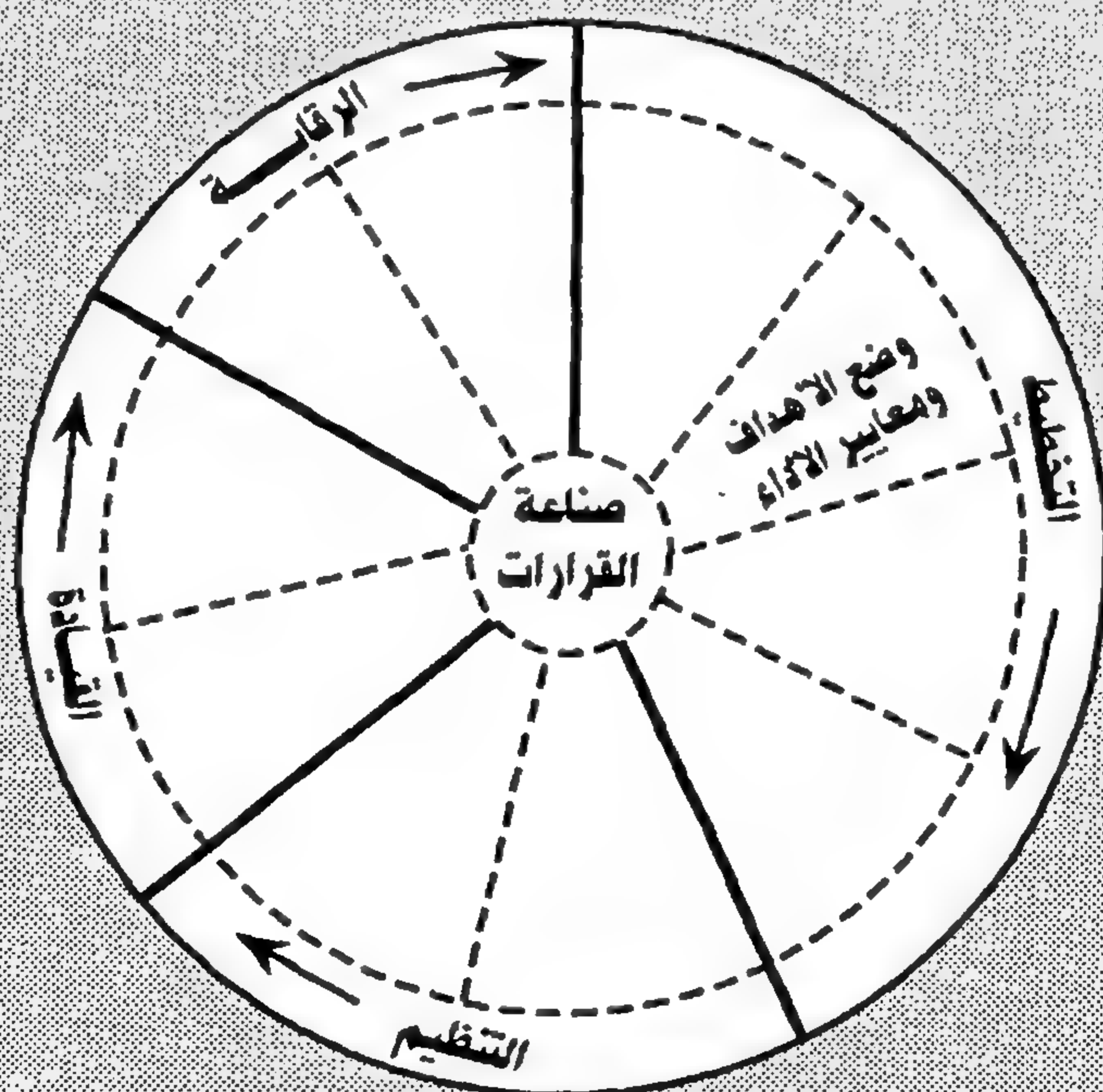
Campbelle, Andrew et. al. : *A Sense of Mission*. London : The Economist Books, 1990 (Ashridge).

Warren Bennis & Michael Mische : *The 21st Century Organization. Reinventing Through Reengineering*. San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 .





وضع الأهداف ومعايير الأداء



أهداف الفصل

بإنتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

- ١ - طبيعة الأهداف وأهميتها .
- ٢ - الأهداف والمعايير المالية التقليدية .
- ٣ - تعرفت على بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة باعتبارها تمزج بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية ، تجمع بين الأجل القصير والأجل الطويل ... كانعكاس لمتطلبات المتغيرات العالمية المعاصرة .

موضوعات الفصل

١ ماهية الأهداف وأهميتها:

- الأهداف لابد وأن تكون كمية محددة بزمان .
- أهمية الأهداف .
- ضرورة اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف .
- أهداف في الأجل الطويل وأهداف مرحلية .
- أهداف أقرب إلى الأحلام .

٢ الأهداف والمعايير المالية التقليدية :

- العائد على حق الملكية .
- العائد على الأصول .

٣ تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على أهداف منشآت الأعمال :

- الأهداف والمعايير الجديدة في القرن الـ ٢١ .
- الأهداف غير المالية .
- بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة .
- بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة لأحد البنوك .

١ ماهية الأهداف وأهميتها ؟

مقدمة

تكلّمنا في الفصل الثاني عن الرؤية والرسالة باعتبارهما نقطة انطلاق في عملية الإدارة في القرن الـ ٢١ ووضحنا أن الرؤية المستقبلية بمثابة الحلم المطلوب تحقيقه .. كما بينا أن الرسالة توضح الاتجاه العام الذي يجب أن تسير فيه الشركة أو المؤسسة .



ونأتى إلى عملية وضع الأهداف على

اعتبار أنها نتائج مطلوب تحقيقها في ظرف مدة معينة .

○ الأهداف لابد وأن تكون كمية محددة بالزمن :

إن الأهداف لابد وأن تصاغ في شكل كمى كأن يقال ١٥٪ عائد على الاستثمار بنهاية عام كذا .



إن الأهداف لكي تكون بمثابة معايير للاداء التنظيمي وللتقدم لابد وأن يتم صياغتها في شكل رقمي قابل للقياس ولابد أن تحوى الموعد النهائي الذي يجب أن تتحقق فيه تلك النتائج . وعلى ذلك فمن الضروري تجنب العموميات في صياغة الأهداف مثل « تعظيم الربحية » أو « تخفيض التكاليف » أو أن نكون أكثر كفاءة أو حتى زيادة المبيعات . إن الأهداف لكي تكون كذلك - لابد وأن تكون في شكل رقمي .. مثل تحقيق عائد على الاستثمار قدره ١٠٪ في نهاية فترة محدد .. وتخفيض التكاليف بنسبة ٦٪ - مثلاً - في فترة تحدد .

انظر مثلاً الأهداف التي حددتها شركة «ماكدونالدز» :

تحقيق ١٠٠٪ رضا تام للعملاء كل يوم في كل مطعم بالنسبة لكل عميل^(١) .

إن أهداف «ماكدونالدز» مستمدة من رؤيتها التي تقول :

« إن رؤية ماكدونالدز هي السيطرة العالمية على صناعة خدمة الأكل . إن السيطرة معناها وضع معايير عن رضا العملاء مع تحسين الحصة السوقية والربحية ... إلخ » .

(1) Arthur Thompson & A. Strickland : *Strategic Management*. Tenth Edition. New York : Irwin, Mc Graw - Hill 1998 , p. 38 .

أهمية الأهداف

○ الأهداف قوة تنسيقية وتصحيحية :

إن الأهداف بمثابة المنارة التي ترشد الناس نحو الغاية المنشودة وبدون هذه المنارة تفقد المراكب طريقها . إن للأهداف قدرة تنسيقية وتصحيحية هائلة : فهي تجعل الأفراد ينسون مشكلاتهم الصغيرة أو الشخصية الضئيلة ولا سيما إذا كانت هذه الأهداف واضحة معروفة من الجميع .

إن الأهداف - باعتبارها المنارة المضيئة دائماً - تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعي فعال دون أهداف . إنها تجعل من السهل التنسيق بين جهود هؤلاء الأفراد ، فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها ، فإنهم يعملون متعاونين للوصول إليها بأقل درجة ممكنة من الصراع التنظيمي .

○ الأهداف تقوى الدوافع :

إن الأهداف تقوى الدوافع، Motives عند الأفراد فكل شخص يعرف إلى أين تتجه السفينة ويعمل على تحقيق دوره فيها وإذا كانت الأهداف لا تقوى الدوافع عند بعض الناس فإنها على الأقل تقلل الاختناقات التي يمكن أن يحدثوها إرادياً . ومن أجل أن تقوى الأهداف الدوافع يجب أن يشترك كل فرد في صناعة الأهداف . على أن عملية الإشتراك هذه يجب ألا تكون عملية صورية ولكنها يجب أن تكون عملية حقيقية . إن عملية إشراك المرؤسين بشكل صوري تحدث عندما يؤخذ رأيهم دون التفات لامكانياتهم وطاقاتهم

واحتياجاتهم . ولذلك فمن المهم أن تصدر الخطوط العريضة للأهداف من الإدارة العليا على أن تدرس في مستويات التنفيذ وحيث يتم رفع اقتراحاتهم عن الأهداف التي يرغبون التوصل إليها وعن الاحتياجات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . وتدور مناقشات بين الرؤوسين والرؤساء عن الأهداف المطلوب تحقيقها على جميع المستويات .

إن المقصود هنا ليس عمل موازنة تخطيطية ؛ فذلك له مكان آخر ولكن المقصود هنا أن يضع كل مدير لنفسه - مهما كان مستواه : رئيس قسم ، مدير إدارة ، مدير عام - تصوره عن الأهداف الممكن أن يحققها في فترة زمنية معينة في ضوء الامكانيات المتاحة وما يمكن أن يتاح له على أساس استخدام العناصر الملائمة واستخدام تلك أحسن استخدام .

ضرورة اشتراك الرؤوسين في وضع الأهداف

إن الاشتراك الحقيقي في وضع الأهداف يقوى الدوافع لدى المديرين في المستويات المختلفة حيث تصبح الأهداف الموضوعية أهدافهم وليس مجرد أهداف مفروضة من أعلى . إن الأهداف لكي تكون لها قيمة عملية يجب أن تكون قابلة للقياس - كما سبق أن وضعنا - إذا لم تكن موضوعية بشكل كمي Quantitative أي في شكل أرقام وزمن فانها تصبح شعارات أو على الأكثر مجرد «نوايا حسنة» . وحسن النية لا يكفي - بالرغم من أهميته - في الإدارة . فالإدارة ليست شعارات أو كلاما ولكنها نتائج، مطلوب تحقيقها . ومن الضروري وضعها في شكل رقمي بحيث

يمكن بعد التنفيذ معرفة ما إذا كان قد تم تحقيقها من عدمه . معنى ذلك عملياً أنه يجب وضع مجالات النتائج الأساسية Key Result Areas ثم وضع معايير standards لقياس تلك النتائج . إن أهمية المعايير لقياس النتائج هو ما جعلنا نصر على وضع كلمة معايير جنباً إلى جنب مع كلمة أهداف . فـ الأهداف بدون معايير مجرد دمنارة في الضباب، ترشد ولكن ليس كثيراً . إن المشكلة ليست في إعداد أهداف ولكن المشكلة هي : ما هي مجالات الأهداف أو مجالات النتائج المطلوب تحقيقها وكيف يمكن قياس مجالات النتائج هذه ^(٢) ؟

وسنبين بشكل تفصيلي - في الصفحات التالية - الأهداف والمعايير المالية التقليدية والأهداف والمعايير غير المالية التي فرضتها المتغيرات العالمية المعاصرة .

أهداف في الأجل الطويل وأهداف مرحلية

إذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف «استراتيجية» Strategic وإذا كانت أهدافاً في الأجل القصير أطلق عليها أهداف «تكتيكية» Tactical . وعلى ذلك فإن الأهداف في الأجل القصير تستمد من الأهداف في الأجل الطويل ، فإن ذلك من متطلبات «الاستمرارية» في ضوء الظروف المتغيرة . ولا بد لأية مؤسسة أن تضع أهدافها في الأجل الطويل ثم عمل أهداف مرحلية . إن الاهتمام بالأجل

(٢) إن تحديد مجالات النتائج على مستوى الشركة ككل أو على مستوى كل منصب إداري هو محور عملية الإدارة بالأهداف والنتائج (MBOR) . راجع للمؤلف : الإدارة بالأهداف والنتائج . القاهرة : مكتبة عين شمس - ١٩٩٩ .

البعيد يخفف من حدة المشكلات الحاضرة أو يضعف من تأثيراتها السلبية .
ومن ناحية أخرى فإن الاهتمام بالأجل القصير فقط ضرب من
«اللامسئولية» الإدارية .

وطبيعى أن الإهتمام بالأهداف للأجل الطويل يتوقف على المستوى
الإدارى الذى يشغله المدير : فالأولويات الأولى للإدارة العليا هى للأهداف
الاستراتيجية (خمس سنوات مثلاً) والأولويات الأولى للإدارة الوسطى هى
أهداف متوسطة الأجل أو سنوية والأولويات الأولى للإدارة الإشرافية هى
الأهداف التشغيلية (الشهر الحالى أو شهر مقدماً) .

أهداف أقرب إلى التحلام

إن الاهداف بطبيعتها يجب أن تكون أهدافا أقرب إلى التحلام أى
أهداف على مستوى عال من الفكر والأداء . إن الإدارة التى تضع أهدافا
ضعيفة والإدارة التى تضع أهدافا أقل من إمكانياتها وطاقاتها -فى رأينا -
إدارة غير أخلاقية : فهى تخون رسالتها ومسئوليتها أمام المجتمع : فالإدارة
مسئولة عن تحقيق أفضل النتائج باختيار العناصر الملائمة .

وليس معنى أن تكون الأهداف على أعلى مستوى ممكن أن يكون من
المستحيل تحقيقها : فوضع أهداف يستحيل تحقيقها نوع من عدم الذكاء
الإدارى . إن القوة تظهر فى جعل «المستحيل» ممكنا، أو أخذ ذلك الجزاء
الممكن تنفيذه مما كان يسمى فى وقت ما «مستحيلا» .

الأهداف والمعايير المالية التقليدية

٢

لقد كان الهدف المحورى فى القرن ال ٢٠ هو تعظيم ربحية المنشآت .
وقد نجح الممارسون - على اختلاف توجهاتهم - فى الوصول إلى معايير مالية^(٣) .

نموذج العائد على حق الملكية، Return On Equity (ROE)
وتحليل عناصره يعتبر اطاراً محاسبياً متكاملًا لقياس ربحية أى
شركة وقياس الاداء الكلى الشامل لها .

يتم تقييم الاداء الكلى لآى منشأة من خلال :

* العائد على حق الملكية Return on Equity (ROE)

* التقلبات التى يتعرض لها العائد (أو المخاطرة)

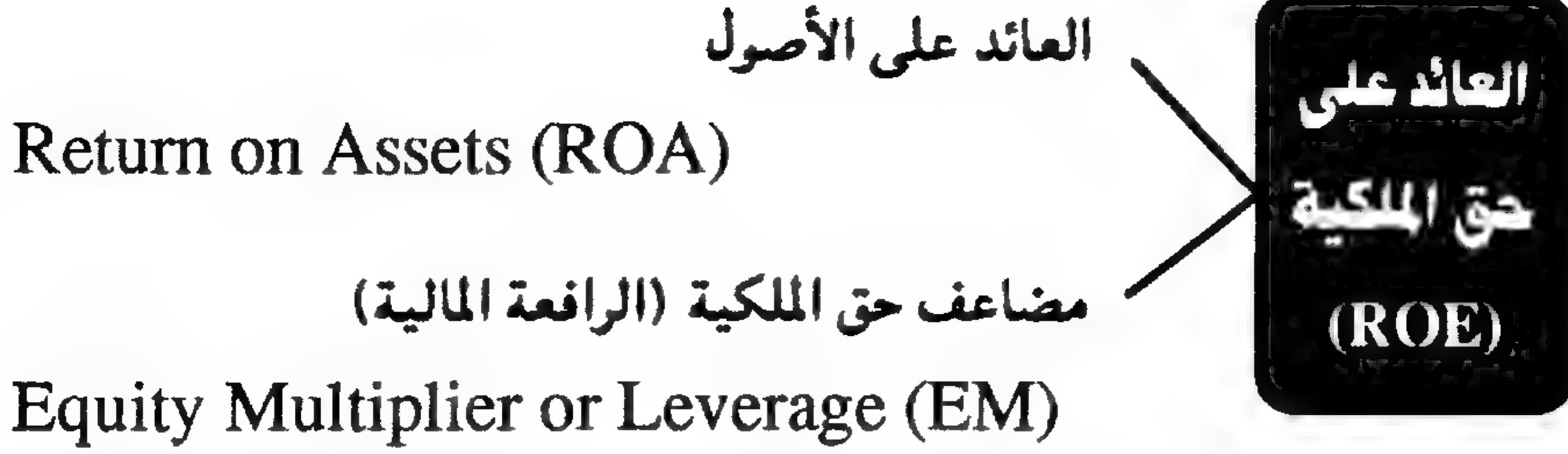
Risk (Variability of ROE)

العائد على حق الملكية Return on Equity

تقلب العائد على حق الملكية Risk Variability



(3) Joseph Sinkey : *Commerical Bank Financial Management*. New Jersey : Prentice-Hall, 1998 . Fifth Edition



من الممكن أن يكون معدل العائد على حق الملكية كبيراً لو كانت نسبة الأموال المملوكة إلى إجمالي الأموال المستخدمة صغيرة . ويكون معدل العائد على حق الملكية صغيراً لو كان حق الملكية كبيراً .

ويمكن زيادة العائد على حق الملكية بتقليل الأموال المملوكة أى بزيادة مضاعف حق الملكية (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) .

○ معادلة العائد على حق الملكية (ROE) (قياس الربحية) :

العائد على حق الملكية =

العائد على الأصول (ROA) × مضاعف حق الملكية (EM)

هامش الربح (PM) × درجة استخدام الأصول (AU) × مضاعف حق الملكية (EM)

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{متوسط حق الملكية}} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{متوسط الأصول}} \times \frac{\text{متوسط الأصول}}{\text{متوسط حق الملكية}}$$

$$= \frac{\text{صافي الربح}}{\text{متوسط الأصول}} \times \frac{\text{متوسط الأصول}}{\text{متوسط حق الملكية}}$$

ROA = Return on Assets	العائد على الأصول	AU = Asset Utilization	معدل استخدام الأصول
EM = Equity Multiplier	مضاعف حق الملكية	CA = Capital Adequacy	كفاية رأس المال
PM = Profit margin	هامش الربح	Operating Income	ربح التشغيل

تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على أهداف منشآت الأعمال

٣

إن التغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة قد غيرت من النظر إلى الأهداف . فلم يعد الاهتمام بالأجل القصير ولكن أصبح الاهتمام بالأجل الطويل بالإضافة إلى الأجل القصير ، ولم يعد الاهتمام بالأمور الداخلية في المنشأة بل أصبح الاهتمام أيضاً بالظروف والمستجدات الخارجية سواء كانت متعلقة بالمنافسة أو بالعملاء أو العاملين ... ولذلك فإننا نستخدم أسلوباً جديداً متوازناً في الأهداف يطلق عليه بطاقة معايير النجاح المتوازنة The Balanced Scorecard .

لقد عاصرنا عصر الصناعة .. وكان الاهتمام حينئذ بوضع الأهداف المالية كمعيار رئيسي لنجاح منشآت الأعمال . وكان معدل العائد على الاستثمار أو معدل العائد على رأس المال المستثمر(*) هو المقياس الرئيسي الذي يوجه الشركة في استثمارها نحو الاستخدامات الأكثر ربحية والأكثر كفاءة .

ولقد انتهى الزمن الذي كان يمكن فيه من تحقيق أرباح في الشركات الصناعية نتيجة استخدام التكنولوجيا في الصناعة أو استخدام أصول على نطاق واسع لتحقيق وفورات في الإنتاج . كما انتهى الزمن الذي كان يمكن فيه لشركات الخدمات (النقل والاتصالات والخدمات المالية والطبية ..) أن

(*) Return On Investment (ROI) .

تعيش فى جو مستقر بدون منافسة شديدة . ولقد كانت الحكومات تتدخل لتحضى منشآت الخدمات والشركات الصناعية لكى تحقق عائداً مجزياً ولكن «المخصصة» الآن وتحرير التجارة والخدمات تتطلب النجاح من خلال مداخل أخرى ، مثل^(٤) :

١ - عمل علاقات مع الزبائن من أجل الاحتفاظ بولائهم وتشجيع العملاء الجدد وخدمتهم بطريقة أكثر كفاءة وتحقق رضاهم وولائهم .

٢ - إدخال منتجات وخدمات مبتكرة مرغوبة من مجموعة معينة من العملاء أو أجزاء معينة من السوق .

٣ - إنتاج منتجات وخدمات على مستوى عالى وتكلفة منخفضة فى وقت قليل نسبياً .

٤ - تعبئة مهارات العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر من أجل تحسين عمليات الإنتاج الداخلة فى الشركة .

٥ - الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات ومن قاعدة البيانات ونظم المعلومات سواء فى العمليات الداخلة أو فى خدمة الزبائن .

لقد كان الهدف المحورى فى القرن العشرين هو تعظيم ربحية المنشآت Profit Maximization كما سبق أن بينا .

ولقد انتهى الزمن الذى كانت فيه المعايير المالية فقط والميزانيات العمومية الدورية هى الأساس الذى يوجه الطاقات الإدارية فى المنشأة ..

(4) Robert Koplan & David Norton : *The Balanced Scorecard* : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 ,p. 3

صحيح أن الأهداف والمعايير المالية التقليدية مثل معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على رأس المال ومعدل العائد على رأس المال المستثمر أو معدل نمو الربحية كانت هي المعايير الوحيدة التي يدور حولها كل شيء . لقد أصبح من الضروري الآن ادخال أهداف ومعايير غير مالية أو قل غير مادية .

الأهداف والمعايير الجديدة فى القرن الـ ٢١

تحتفظ الأهداف والمعايير الجديدة فى القرن الـ ٢١ بالأهداف والمعايير المالية ولكنها تتعداها إلى أهداف أخرى غير مالية .. أهداف تساعد على خلق القيمة المستقبلية من خلال الاستثمار فى العملاء وفى الموردين وفى العاملين وفى العمليات وفى التكنولوجيا وفى الابتكار وفى الاستمرارية .

○ الأهداف غير المالية :

إن الأهداف غير المالية بالاضافة إلى الأهداف المالية يتم استخراجها من الرؤية والرسالة .. ويمكن وضعها فى أربعة أبعاد على الوجه التالى :

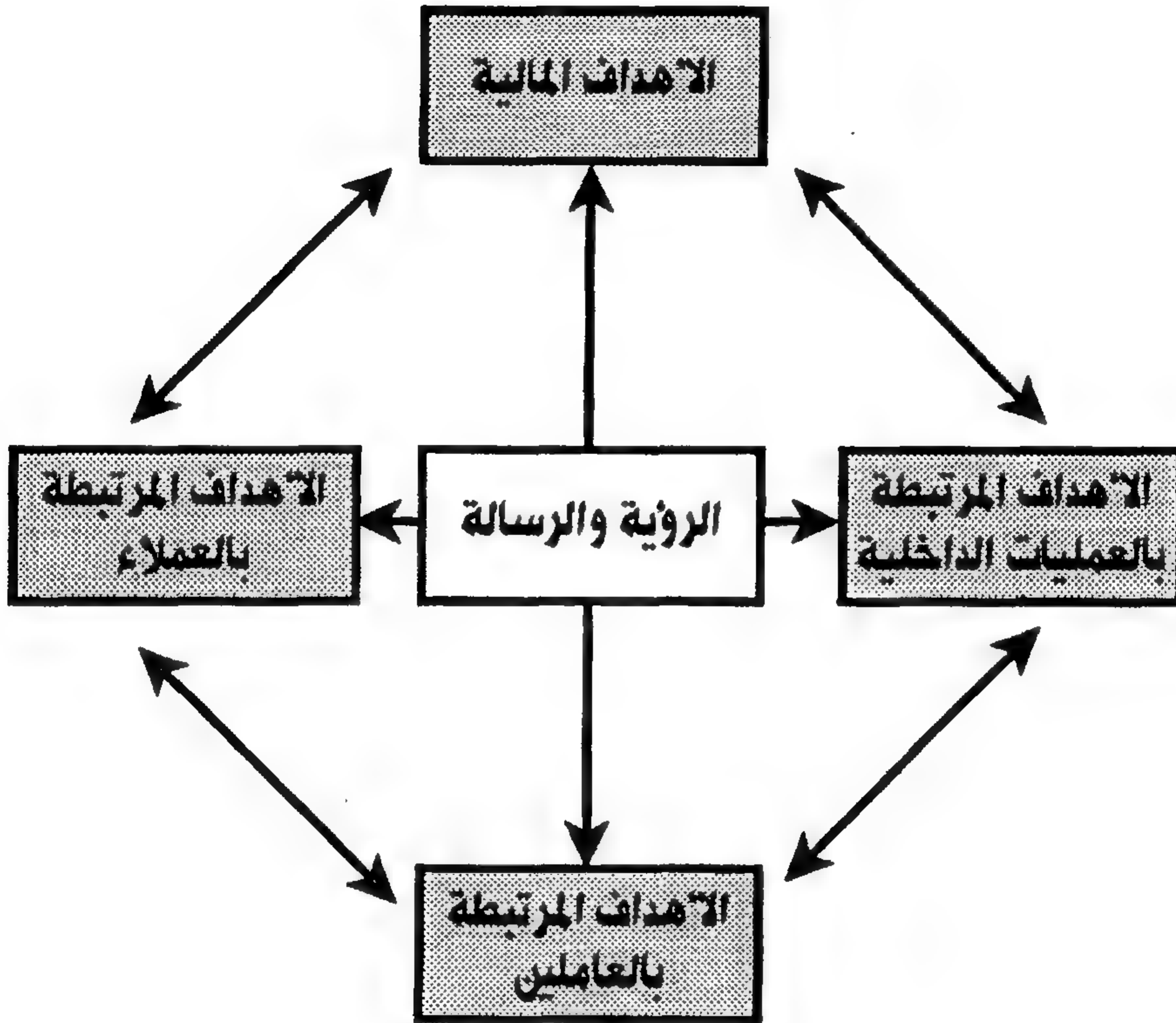
البُعد الأول : بُعد مالى مرتبط بالمسئولية نحو اصحاب الاسهم أو الملاك.

البُعد الثانى : بُعد مرتبط بالعملاء باعتبارهم الأساس الذى يتم من خلالهم تحقيق الإيرادات .

البُعد الثالث : بُعد مرتبط بالعمليات الداخلية التى من خلالها يتم تحقيق رضا العملاء وبالتالى رضا أصحاب الأسهم أو الملاك .

البُعد الرابع : بُعد مرتبط بالعاملين والذى من خلالهم يتم تنفيذ العمليات الداخلية .

ويصور الشكل التالي الأهداف الأربعة المرتبطة بالرؤية والرسالة :



شكل يوضح الارتباط بين الرؤية والرسالة والأهداف الرباعية للمنشأة^(٥)

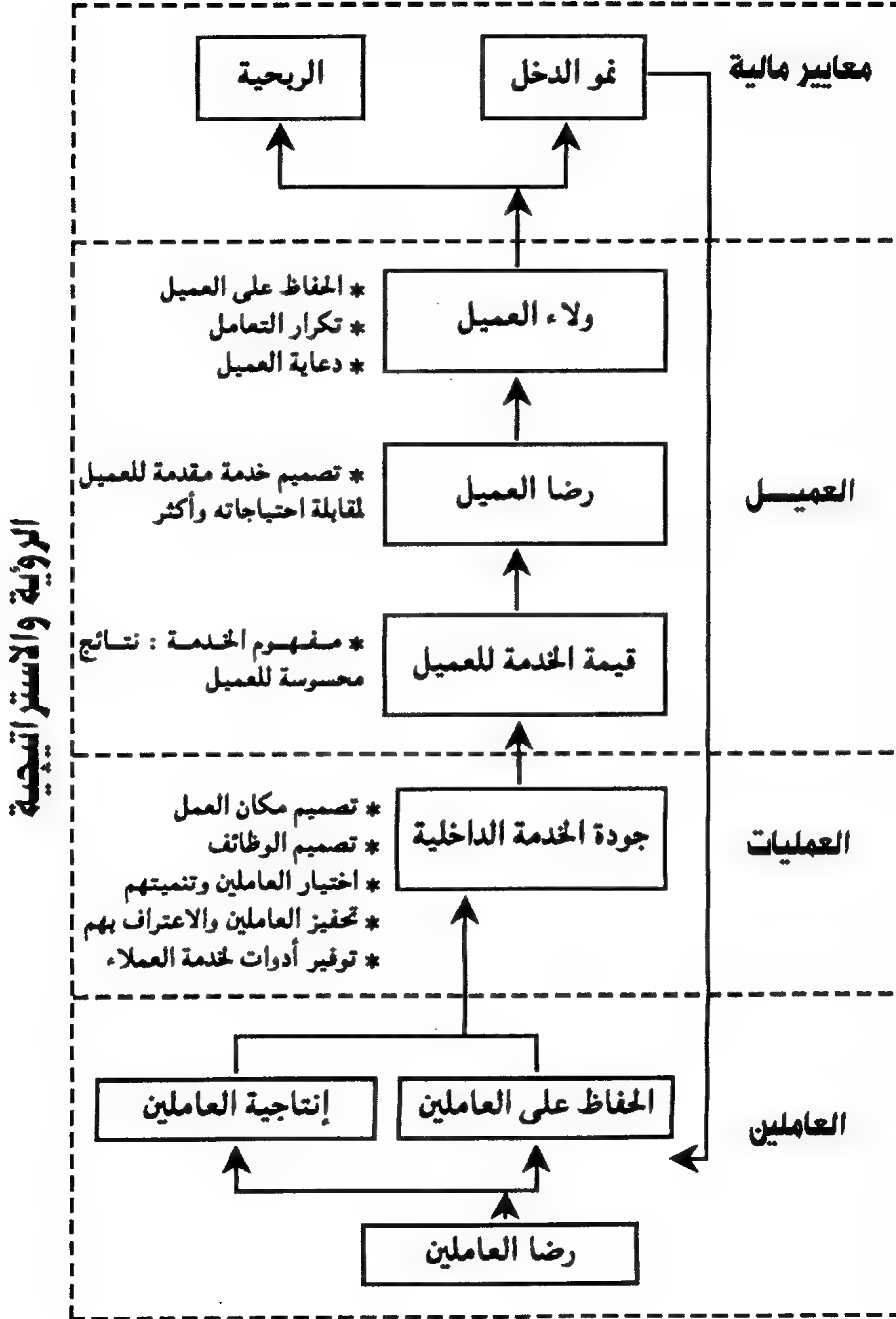
(٥) يطلق عليها «كابلان ونورتون» بطاقة الأهداف المتوازنة Balanced Scorecard .
Robert Kaplan & David Norton : *The Balanced Scorecard* : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 . p. 2

وبالرغم من أن الأهداف المالية (مثل معدل العائد على الاستثمار) يعتبر مقياساً قوياً للنتائج المالية ويسمح للمديرين بأن يبحثوا عن بدائل جديدة لزيادة ربحية رأس المال المستثمر إلا أن الممارسات العملية جعلت من الصعب التركيز على الأجل الطويل .. خذ مثلاً حكاية شركة زيروكس . يقول «كابلان ونورتون» أن شركة زيروكس كانت تحقق عائداً مرتفعاً على أجهزة التصوير بالرغم من ارتفاع قيمتها .. وقد اضطرت أن تنشئ مراكز للصيانة لكي تحتفظ بعملائها وارتفع العائد ولكن بالرغم من ذلك دخل منافسون جدد يقدمون أجهزة تصوير منافسة بأسعار منافسة .. حيث تحول عدد كبير من العملاء . إن الأهداف المالية تعجز عن أن تكون مرشدة في التنفيذ في عالم متغير متنافس .

بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة The Balanced Scorecard

يقدم لنا «كابلان ونورتون»^(٦) : بطاقة معايير النجاح المتوازنة The Balanced Scorecard على أنها نظام إدارة لتعبئة العاملين على اختلاف مستوياتهم لتحقيق استراتيجية المنظمة . إنها ليست مجرد معايير تم اختيارها في فراغ ولكنها تمثل نظاماً للإدارة بين أربعة أبعاد : بُعد مالي ، وبُعد خاص بالعمل ، بُعد خاص بالعاملين ، وبُعد خاص بالعمليات الداخلية .. أبعاد مترابطة ببعضها كما يصورها الشكل التالي :

(6) Robert Koplan & David Norton : *The Balanced Scorecard* : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .



وتسمى هذه البطاقة ببطاقة معايير النجاح المتوازنة لأنها تحقق توازنًا بين الأجل القصير والأجل الطويل ، بين المعايير المالية والمعايير غير المالية، بين الأداء الداخلي والظروف الخارجية للمنظمة . ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية(*) (SBU)، وبناءً على هذه البطاقة يتم تصميم نظام الحوافز والترقية حيث نسب مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة .

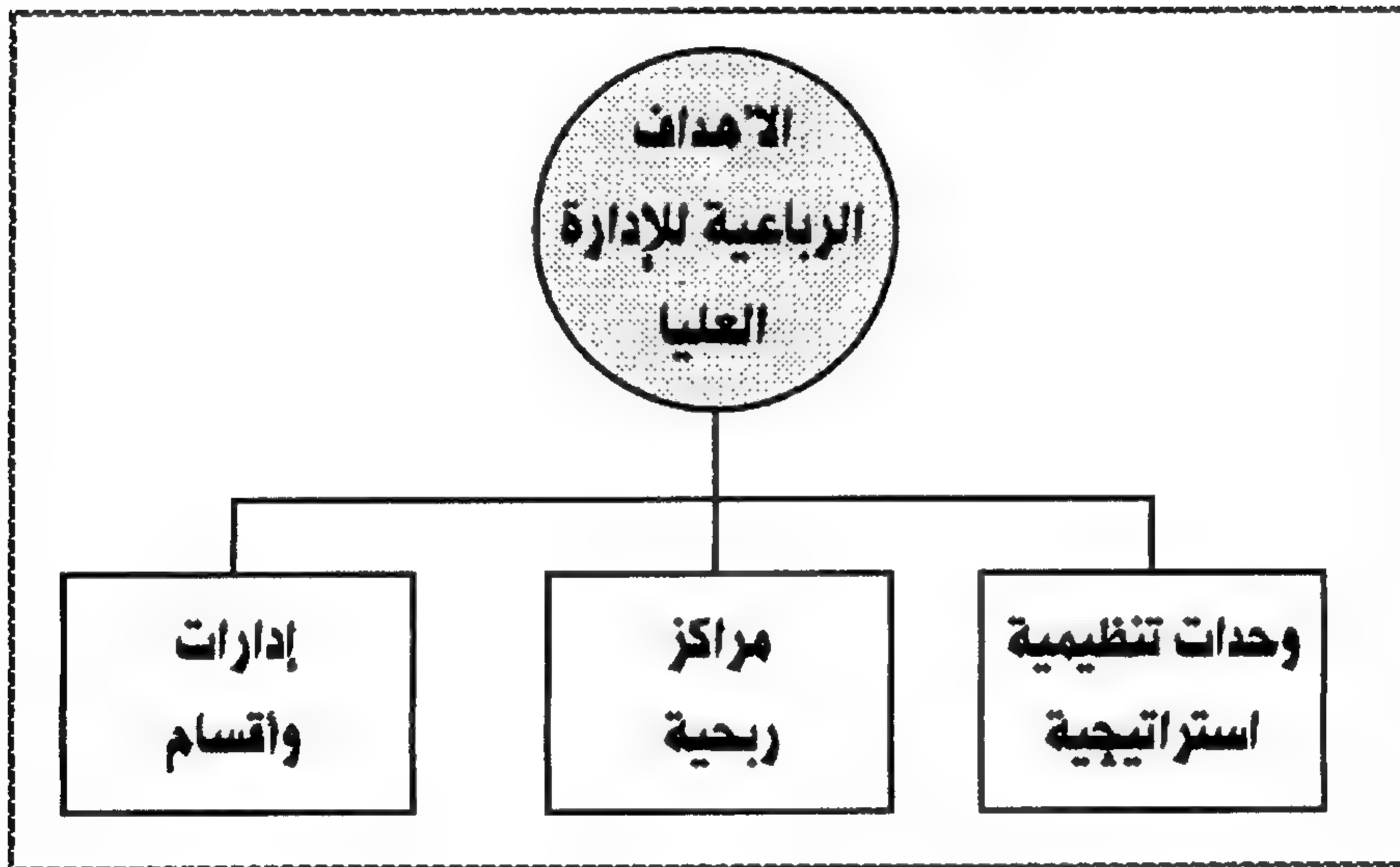
○ معايير قياس الأهداف الرباعية المتوازنة :

<p>* العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة</p> <p>* الربحية</p> <p>* معدل نمو العائد (مزيغ العائد)</p> <p>* إنتاجية تخفيض التكاليف</p>	<p>المعايير المالية</p>
<p>* الحصة في السوق</p> <p>* الاستحواذ على عملاء جدد</p> <p>* مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين</p> <p>* ربحية العملاء</p> <p>* رضا العملاء</p>	<p>المعايير المرتبطة بالعملاء</p>
<p>* ابتكار عمليات في تصميم المنتج وتطويره</p> <p>* ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع (الأجل الطويل بالإضافة للأجل القصير)</p>	<p>المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية</p>
<p>* رضا العاملين</p> <p>* درجة الاحتفاظ بالعاملين</p> <p>* إنتاجية العاملين</p>	<p>المعايير المرتبطة بالتعلم والنمو</p>

(*) Strategic Business Units (SBU).

○ الأهداف الرباعية في الوحدات التنظيمية للمنظمة الواحدة :

ان الأهداف الرباعية على مستوى الشركة ككل لا بد من وضعها على مستوى الوحدات التنظيمية سواء كانت تلك الوحدات التنظيمية وحدات تنظيمية استراتيجية(*) أو مراكز ربحية أو إدارات أو أقسام صغيرة .

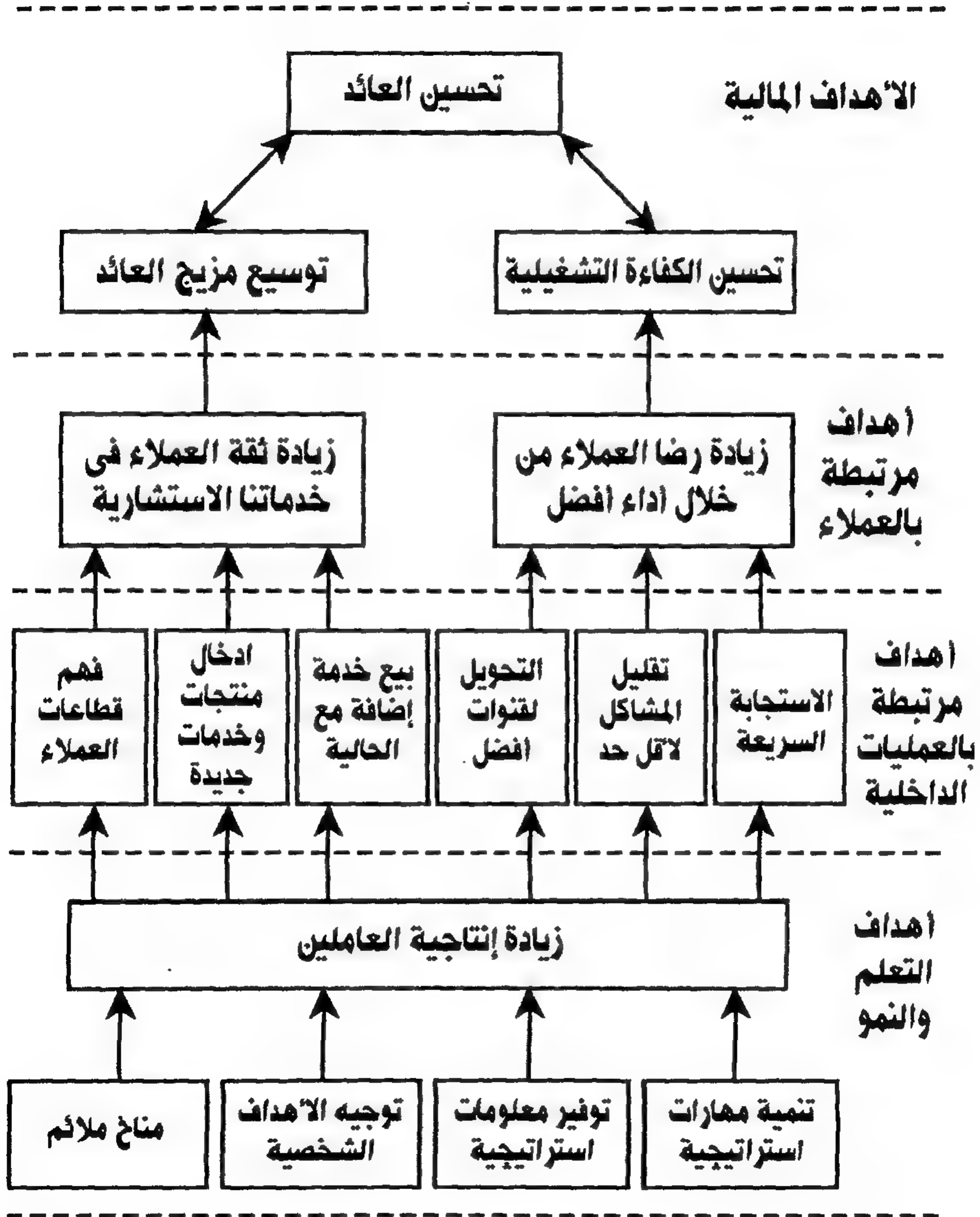


واضح أن كل المستويات الإدارية تتعامل على أساس الأهداف الرباعية، بل أنه يمكن القول بإمكانية تنفيذ ذلك على مستوى كل منصب إداري بل وكل موظف ، وهو ما يحقق الترابط والتكامل ويؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة .

وقد قام «كابلان ونورتن» بتقديم بطاقة للأهداف الرباعية المتوازنة في أحد البنوك كما يظهر من الشكل التالي :

(*) Strategic Business Units (SBU) .

بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة لأحد البنوك^(٧)



وفيما يلي قائمة بالأهداف الجزئية ومقاييسها لأحد البنوك :

المقاييس	الأهداف الجزئية		
<ul style="list-style-type: none"> * العائد على الاستثمار * نمو العائد * التغيير في تكلفة الودائع 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تحسين العائد ٢ - توسيع مزيج العملاء ٣ - تخفيض هيكل التكاليف 	١	الأهداف المالية
<ul style="list-style-type: none"> * حصة في السوق * الاحتفاظ بالعملاء 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - زيادة رضا العملاء من خلال المنتجات والناس ٢ - زيادة الرضا بعد البيع 	٢	أهداف مرتبطة بالعملاء
<ul style="list-style-type: none"> * إيرادات من منتجات جديدة * معدل بيع المنتجات الجديدة للعميل الحالي * التغيير في مزيج قنوات التوزيع * معدل أخطاء الخدمات * المعدل الزمني للاستجابة 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - فهم عملائنا ٢ - ابتكار منتجات جديدة ٣ - بيع منتجات أخرى للعملاء الحاليين ٤ - تحويل العملاء لقنوات أقل تكلفة ٥ - تخفيض مشكلات التشغيل إلى أقل حد ٦ - استجابة سريعة 	٣	أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> * رضا العاملين * العائد لكل موظف 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تنمية مهارات استراتيجية ٢ - توفير معلومات استراتيجية ٣ - تعبئة وتوجيه الأهداف الشخصية وربطها مع أهداف البنك 	٤	أهداف التعلم والنمو



Quantitative	أهداف كمية
Key Result Areas	مجالات نتائج
Strategic Objectives	أهداف استراتيجية
Tactical Objectives	أهداف تكتيكية
Return On Equity (ROE)	العائد على حق الملكية
Risk Variability	تقلبات العائد
Return On Assets (ROA)	العائد على الأصول
Equity Multiplier (EM)	مضاعف حق الملكية
Profit Margin	هامش الربح
Asset Utilization	درجة استخدام الأصول
Balanced Scorecard	بطاقة معايير النجاح المتوازنة
Strategic Business Units (SBU)	وحدات العمل الاستراتيجية

أسئلة للمناقشة

- ١ - ما الفرق بين الأهداف وبين الأحلام ؟ بين الأهداف وبين الرؤية ؟ وما هي العلاقة بين كل منها ؟
- ٢ - لابد وأن تكون الأهداف كمية مرتبطة بزمان محدد .. اشرح ؟
- ٣ - يقال أن للأهداف قوة تنسيقية وتصحيحية .. ما معنى ذلك ؟
- ٤ - يرى كُتّاب الإدارة المعاصرين ضرورة اشتراك المروسين في وضع الأهداف .. لماذا ؟
- ٥ - تتركز الأهداف غالباً في المعايير المالية التقليدية .. اشرح هذه العبارة مبيناً كيف يمكن قياس الربحية ؟
- ٦ - يعتبر العائد على حق الملكية ROE اطاراً محاسبياً متكاملاً لقياس الربحية والأداء الكلى لأي مؤسسة ؟ كيف ؟
- ٧ - لا يكفي معدل العائد على حق الملكية لقياس الأداء الكلى لأي مؤسسة فلا بد من التعرف على تقلب العائد Risk Variability . اشرح كيف يمكن تحقيق ذلك ؟
- ٨ - ان العائد على حق الملكية يحوى مقياسين منفصلين في نفس الوقت : معدل العائد على الأصول ومضاعف حق الملكية (EM) ؟

٩ - يمكن التوصل إلى العائد على حق الملكية ROE بجمع العائد على الأصول على مضاعف حق الملكية (EM) . هل هذا صحيح ؟

١٠ - يمكن التوصل إلى العائد على حق الملكية ROE بضرب معدل العائد على الأصول (ROA) في مضاعف حق الملكية (EM) . ما رأيك ؟

١١ - الأهداف والمعايير الجديدة في القرن ال ٢١ لابد وأن تحوى أهدافاً غير مالية .. كيف ؟

١٢ - ما هي الفكرة الأساسية وراء بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة Balanced Scorecard ؟ ولماذا سميت متوازنة ؟

١٣ - ان الأهداف الرباعية المتوازنة أهدافاً متتابعة ؟ أى أن كل هدف مرحلى يؤدي إلى الهدف المرحلى الذى يليه .. بحيث يتحقق فى النهاية الهدف المالى ؟ ارسـم شكلاً يوضح هذا التتابع ؟

١٤ - اشرح الربط بين أهداف رضا العاملين وأهداف رضا العملاء ؟ بين انتاجية العاملين وولاء العملاء ؟

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

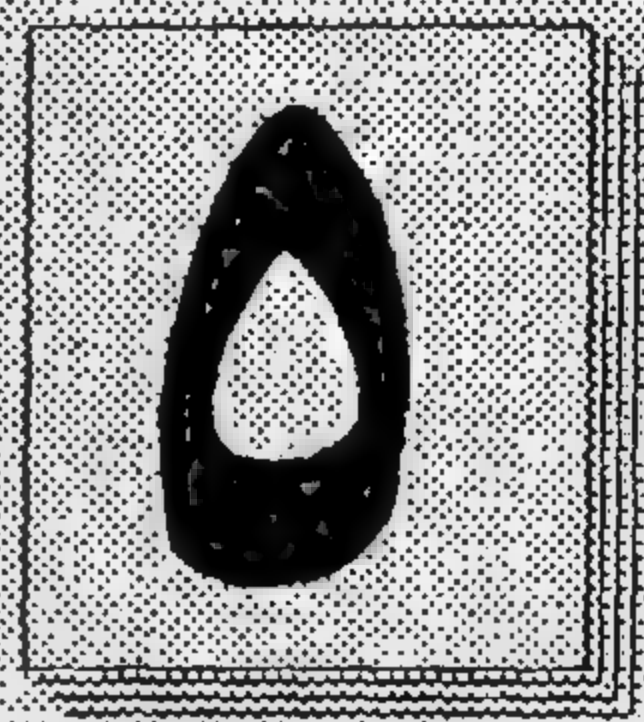
Koplan, Robert & Norton, David : *The Balanced Scorecard* :
Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business
School Press, 1996 .

Sinkey, Joseph : *Commerical Bank Financial Management*. New
Jersey : Prentice-Hall, 1998 . Fifth Edition.

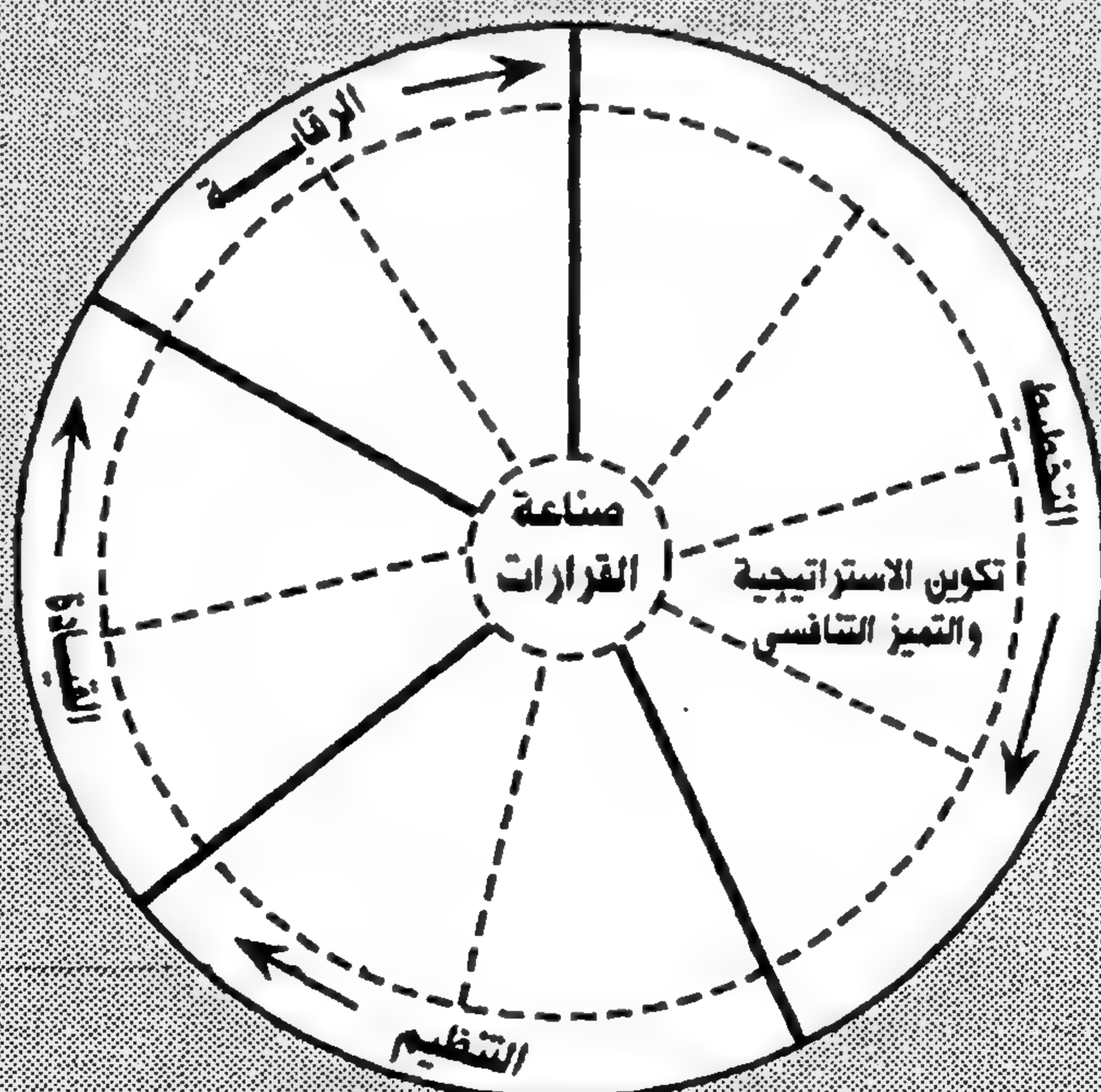
Thompson, Arthur & Strickland, A. : *Strategic Management*. Tenth
Edition. New York : Irwin, Mc Graw - Hill, 1998 .

مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : *الإدارة بالأهداف والنتائج* ، القاهرة ، مكتبة
عين شمس ، ١٩٩٩ .



تكوين الاستراتيجية وتصميم التميز التنافسي



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

- ١ - مفهوم الاستراتيجية في منشآت الأعمال وعلى مجموعة القرارات المرجعية التي تكون في مجموعها الاستراتيجية .
- ٢ - الفرق بين الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات الدفاعية واستراتيجيات النمو مع الثاني .
- ٣ - تعرفت على مصفوفة الأسواق والمنتجات وعلى أربع استراتيجيات من منظور تطوير المنتجات وتنمية الأسواق .
- ٤ - مصفوفة مجموعة بوسطن وعلى استراتيجية المنشأة الحالية من منظور نمو المنتج في السوق من ناحية وحصة المنشأة في السوق من ناحية أخرى .
- ٥ - تعرفت على استراتيجيات التميز وتحقيق الرضا التام للعملاء سواء بالتميز في قطاع معين أو التميز في الجودة ... إلخ .

موضوعات الفصل

- ١ مفهوم الاستراتيجية في منشآت الأعمال .
- ٢ الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات الأخرى :
 - أولاً : الاستراتيجيات الهجومية .
 - ثانياً : الاستراتيجيات الأخرى : الدفاعية والنمو مع الثاني .
 - مصفوفة الأسواق والمنتجات Products & Markets Matrix .
 - مصفوفة مجموعة بوسطن عن الاستراتيجية الحالية Boston Group Matrix .
 - تمرين : تعرف على الاستراتيجية الحالية للمنشأة .
- ٣ استراتيجية التميز ورضا العملاء التام :
 - استراتيجية التميز لقطاع معين من السوق Market Niche .
 - استراتيجية التميز في الجودة .
 - استراتيجية الابتكار .
- ٤ مراحل تكوين الاستراتيجية :
 - تحليل الـ S.W.O.T .

١ مفهوم الاستراتيجية فى منشآت الأعمال

نشأ مفهوم «الاستراتيجية» أساساً فى الجيش ؛ وهو عكس «تكتيك»، فىقال أهدافاً استراتيجية بمعنى بعيدة المدى أو أهدافاً حيوية . وتطلق كلمة «تكتيك» على التفاصيل أو الأساليب التى تحقق الاستراتيجية .

إننا نستخدم الاستراتيجية فى مجال الأعمال بمعنى المسار الرئيسى الذى تختاره المنشأة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها . من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة فى السوق ونقاط القوة والضعف الذاتية وفى ضوء الرؤية والرسالة .

○ الاستراتيجية مجموعة قرارات مرجعية :

وأفضل طريقة لتوضيح طبيعة الاستراتيجية هى أن نتصور أن هناك مجموعة من القرارات الأساسية التى تتخذها المنشأة لتكون إطاراً مرجعياً للقرارات الأخرى . وهذه القرارات تقع فى ست مجموعات على الوجه التالى^(١) :

- أولاً : مزيج العملاء .
- ثانياً : مزيج المنتجات أو الخدمات .
- ثالثاً : حصة المنشأة فى السوق .
- رابعاً : الانتشار الجغرافى .
- خامساً : التميز التنافسى .
- سادساً : معايير الأداء .

(1) Robert C. Shirley & Michael Peters and Adel El-Ansary : *Strategy and Policy Formation : a Multifunctional Orientation*. New York : John Wiley & Sons, Inc. 1976 .

المجموعة الأولى : مزيج العملاء Customer Mix

- * من هم مجموعات العملاء الذين نسعى إليهم ؟
- * ما هي احتياجاتهم ورغباتهم ؟
- * ما هي معايير التصنيف الملائمة لهم ؟
- * ما هو عدد كل مجموعة منهم ؟
- * ما هي الأهمية النسبية لعدددهم ؟

المجموعة الثانية : مزيج المنتجات أو الخدمات Product Mix

- * ما هي المنتجات أو الخدمات المحددة التي يجب أن نقدمها لعملائنا ؟
- * ما هي المنتجات أو الخدمات التي سنركز عليها بشكل خاص جداً ؟
- * ما هو مستوى كل منتج أو خدمة ؟ وما هي العلاقة بين جودة الخدمة وتكلفتها وسعر بيعها ؟
- * ما هي الصفات المميزة الأساسية لكل منتج أو خدمة ؟
- * ما هو الوقت الذي يجب أن نقدم فيه المنتجات أو خدمات جديدة ؟

المجموعة الثالثة : حصة المنشأة في السوق Market Share

- * ما هي حصة المنشأة والمنشآت المنافسة من السوق ؟
- * ما هو مستوى النمو المطلوب في حصة المنشأة في السوق في مراحل النمو المختلفة ؟

المجموعة الرابعة : الانتشار الجغرافي

- * ما هي المناطق الجغرافية الواجب الانتشار فيها ؟ وما أولوياتها ؟
- * ما هي درجة التغلغل داخل كل منطقة جغرافية ؟

- * ما هو مزيج العملاء داخل كل منطقة ؟ ومزيج المنتجات ومزيج الخدمات ؟ وحصص المنشأة في سوق كل منطقة ؟

المجموعة الخامسة : التميز التنافسي Competitive Edge

- * كيف يمكن تمييز خدمات المنشأة عن الخدمات التي تقدمها المنشآت المنافسة ؟ وما هي ردود فعل المنشآت المنافسة ؟ وما هي تكلفة هذا التميز ؟
- * ما هو التميز الموجود والمتوقع لخدمات المنشآت المنافسة وما هي ردود فعل المنشأة إزاء هذا التميز ؟

المجموعة السادسة : معايير الأداء :

- * ما هي الأهداف الأساسية الواجب تحقيقها : الربحية أم رقم الأعمال ؟
- * ما هو معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه ؟ وفي أي وقت ؟
- * ما هو هامش الربح الإجمالي للخدمات ؟
- * ما هي الخدمات الواجب تأديتها بدون ربح وإلى أي مدى ؟
- * ما هي أهداف التوسع التي نبغيها في إجمالي الأصول وفي الخصوم ؟
- * ما هي أهداف التوسع التي نبغيها في كل بند من بنود الأصول وبنود الخصوم ؟ وما هي الأهمية النسبية لكل منها ؟
- * ما هو الحد الأدنى من معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه لعدم التعرض لمشاكل السيولة أو التدهور المالي ؟
- * ما هي المعايير غير المالية التي يجب أن نهتم بها ؟

فهم استراتيجية شركة : ما الذى تبحث عنه ؟ (٢)



الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات الأخرى

٢

يمكن تصنيف الاستراتيجيات - من حيث درجة قوتها - إلى ثلاثة مجموعات : هجومية ونمو مع التآني ودفاعية على الوجهة التالية :

أولاً: الاستراتيجيات الهجومية Aggressive Strategies



١- استراتيجية التوسع الجغرافى:

- إنشاء فروع جديدة .
- بنوك الكترونية (بالنسبة للبنوك) .
- بنوك بالتليفون (بالنسبة للبنوك) .

٢- استراتيجية التغلغل السوقى:

- جذب عملاء جدد فى نفس الاسواق الحالية .

٣- استراتيجية فتح أسواق جديدة:

- تغيير الأجزاء القديمة من السوق بأجزاء جديدة أو اضافة أجزاء جديدة.

٤- استراتيجية قيادة السوق:

- فروع منتشرة فى كل مكان (توزيع قوى) .
- حروب الاسعار فى نسب الربحية ومصرفيات الخدمات
- الترويج والاعلان بكثافة شديدة .
- شراء مصارف صغيرة .

٥ - استراتيجية تحدى المنافسين :

- الابتكار فى المنتجات وفى الخدمات .
- استغلال واسع لفرص السوق من خلال قبول اعمال ذات مخاطرة .
- مهاجمة صفار المنافسين .

ثانياً : الاستراتيجيات الأخرى

○ استراتيجية النمو مع التانى :

استراتيجية خفض التكلفة من خلال :

- حذف المنتجات والخدمات والفروع ذات التكلفة العالية نسبياً .
- تحسين الأداء فى الخدمات والفروع مع تخفيض المصروفات .

○ استراتيجية دفاعية :

١ - استراتيجية التبعية فى السوق :

اعطاء الأولوية للأعمال والخدمات ذات المخاطرة المنخفضة .

٢ - استراتيجية الاستقرار :

التخصص فى خدمة القطاعات السوقية الحالية فقط .

مصفوفة الأسواق والمنتجات Products & Markets Matrix

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تضع استراتيجياتها من منظور العملاء (الأسواق) ومن منظور المنتجات أو الخدمات ، وهى بذلك تستطيع أن تختار بين أربعة استراتيجيات :

١ - التغلغل في السوق Market Penetration	السوق الحالي (العملاء الحاليين)
٢ - تطوير المنتجات والخدمات لسوقها الحالي ولعملائها الحاليين Product Development	
٣ - تنمية السوق بمعنى تقديم منتجاتها وخدماتها الحالية لعملاء جدد Market Development	أسواق جديدة (عملاء جدد)
٤ - تطوير منتجاتها وخدماتها وتقديمها لعملاء جدد Diversification	

وفيما يلي شكل يوضح مصفوفة الأسواق والمنتجات :

المنتجات الأسواق	منتجات وخدمات جديدة	منتجات وخدمات حالية
	تطوير المنتجات والخدمات Product Development	التغلغل في السوق Market Penetration
عملاء حاليون		
عملاء جديد	التوزيع (منتجات وخدمات جديدة لعملاء جدد) Diversification	تنمية السوق (منتجات وخدمات حالية لعملاء جدد) Market Development

مصفوفة مجموعة بوسطن عن الاستراتيجية الحالية
Boston Group Matrix

توضح مصفوفة بوسطن الاستراتيجية الحالية لأي شركة وذلك من خلال محورين : المحور الأفقي هو حصة الشركة في السوق والمحور الرأسى هو معدل نمو السوق :

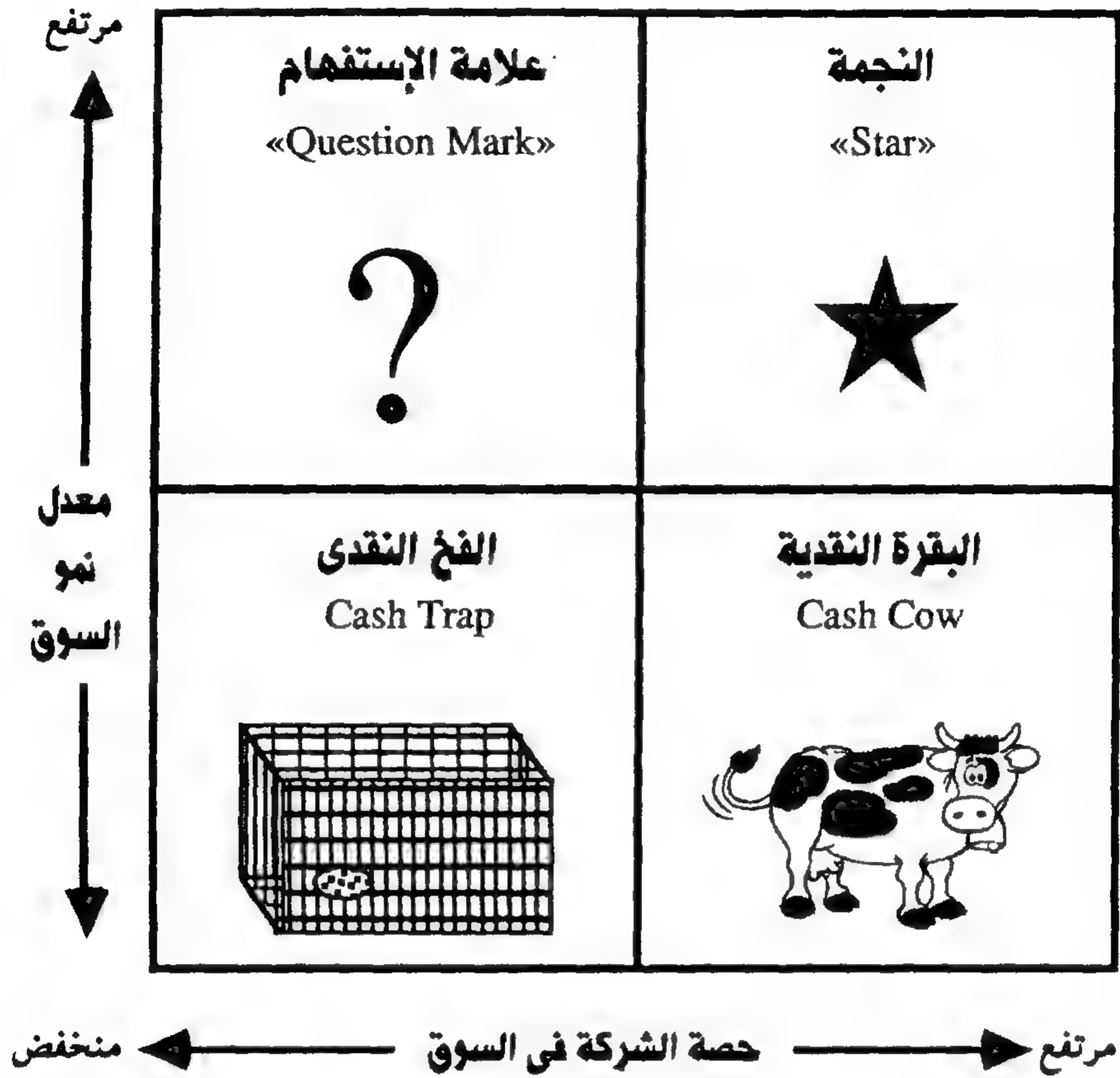
- فإذا كانت حصة الشركة في السوق منخفضة ومعدل نمو السوق منخفضاً سميت الاستراتيجية في هذه الحالة بالفخ النقدي .

- أما إذا كانت حصة الشركة في السوق مرتفعة ومعدل نمو السوق منخفضاً سميت الاستراتيجية هنا البقرة النقدية .

- وإذا كانت حصة السوق منخفضة ومعدل النمو مرتفعاً سميت الاستراتيجية في هذه الحالة علامة استفهام .

- أما إذا كانت حصة الشركة في السوق مرتفعة ومعدل النمو في السوق مرتفع أيضاً سميت الاستراتيجية في هذه الحالة استراتيجية النجمة^(٣) .

(٣) للتوسع راجع : عرض الحداد : تسويق الخدمات المصرفية ، ١٩٩٩ .

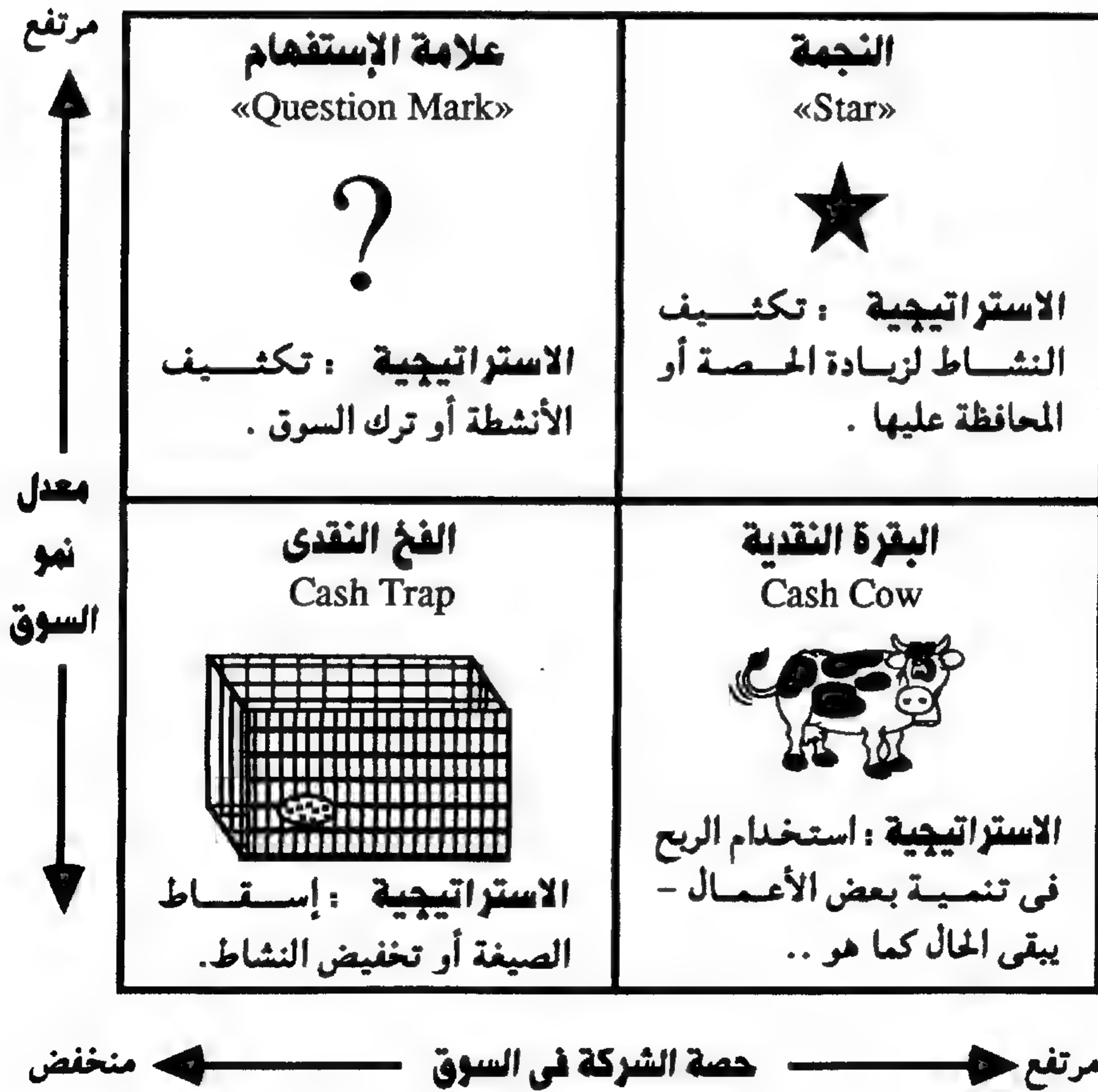


★ إذا كانت استراتيجية شركتك الحالية هي **الفخ النقدي** فإن استراتيجيتك لا بد وأن تكون إما إسقاط المنتج أو الخدمة أو تخفيض النشاط فيها .

★ وإذا كانت استراتيجية شركتك الحالية هي **البقرة النقدية** فإن استراتيجيتك لا بد وأن تتركز في استخدام الربح المحقق في تنمية بعض الأعمال .. على أن يبقى الحال كما هو .

★ أما إذا كانت استراتيجية شركتك الحالية هي علامة استفهام فإن استراتيجية شركتك لا بد وأن تتمحور حول تكثيف الأنشطة أو ترك السوق .

★ أما إذا كانت استراتيجية شركتك الحالية هي النجمة فإن استراتيجية شركتك الجديدة لا بد وأن تكون إما تكثيف النشاط لزيادة الحصة أو على الأقل للمحافظة عليها .



تقرير تعرف على الاستراتيجية الحالية لشركتك

من أجل التعرف على الاستراتيجية الحالية فإننا نورد فيما يلي قائمة باتجاهات أنشطة الأعمال . ادرسها جيداً وضعها في الاستراتيجية المناسبة (على اليسار) :

نوع الاستراتيجية			اتجاهات أنشطة الأعمال	
هجومية	نموذج التاني	دفاعية		
			١ - تعادل كافة الفرص لابتكار خدمات جديدة .	
			٢ - محاولة تحسين الأداء وخفض المصروفات.	
			٣ - قبول الأعمال والخدمات المصرفية ذات المخاطرة المنخفضة فقط .	
			٤ - التوسع الجغرافي بإنشاء فروع جديدة .	
			٥ - التركيز على تحسين الربحية أكثر من زيادة النصيب السوقي .	
			٦ - إبدال الخدمات والأجزاء السوقية الحالية بأخرى أفضل منها .	
			٧ - التركيز على خدمات معينة لقطاعات سوقية معينة .	
			٨ - تقديم كافة الخدمات الممكنة لكافة أنواع العملاء المصرفيين .	
			٩ - البحث عن الأجزاء المهمة من السوق للعمل فيها .	

هجومية	نموذج الثاني	دفاعية
١٠ - المحافظة على العملاء الحاليين كهدف أساسي .		
١١ - محاولة إستقطاب عملاء جدد باستمرار .		
١٢ - محاولة الاندماج أو شراء بنوك صغيرة .		
١٣ - التمسك بالنصيب السوقي الحالي .		
١٤ - استخدام الإعلان والترويج بكثافة شديدة .		
١٥ - خفض تكلفة القيام بالأعمال على قدر المستطاع .		
١٦ - تقديم الخدمات بأفضل الأسعار مقارنة بالمنافسين .		
١٧ - محاولة زيادة النصيب السوقي .		
١٨ - حذف الخدمات ذات التكلفة المرتفعة نسبياً .		
١٩ - الدخول في مجالات أعمال في ظل مخاطرة عالية .		
٢٠ - التمسك بالنصيب السوقي الحالي .		

وللبقاء في دنيا الأعمال في القرن الـ ٢١ لابد من التميز وتحقيق رضا العملاء التام . وهو ما ينقلنا للموضوع التالي :



استراتيجية التميز ورضا العملاء التام

٣

استراتيجية التميز لقطاع معين من السوق

تسعى منظمة القرن الـ ٢١ إلى تحقيق التميز التنافسي باستمرار عن طريق وضع اختلافات في المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها في المواصفات أو في الجودة أو في الخدمات لكل منتج من المنتجات وهي بذلك تحاول زيادة القيمة المضافة من منظور عملائها .



إن منظمة القرن الـ ٢١ منظمة

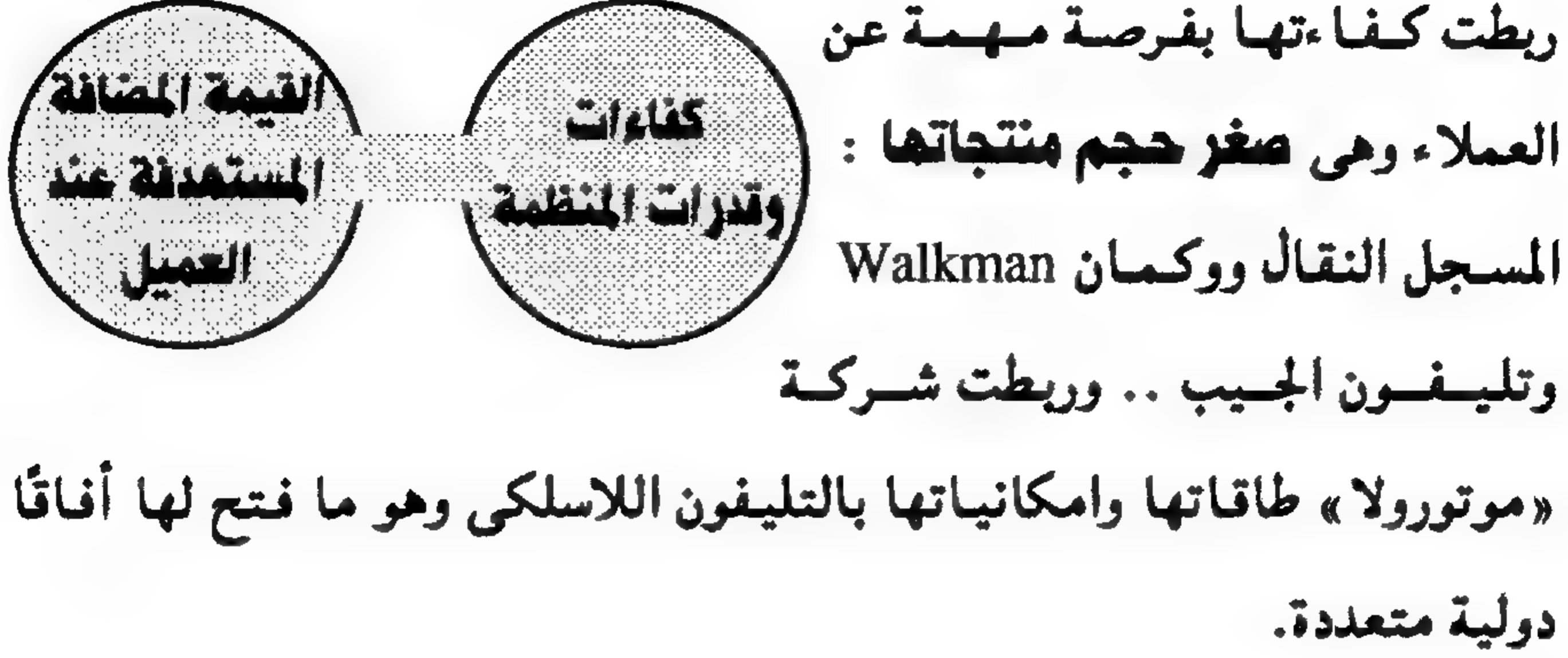
تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيباً في السوق . انظر مثلاً إلى مستشفى مدينة «أكلاهوما» التي حاولت تقليل التكلفة

بإنتاج بعض أنواع الكعك بالقرفة^(٤) .. فإذا بهذا المنتج يعجب الفنادق «ماريوت» وبدأت المستشفى في إنشاء قطاعات المخبوزات التي تخصص في إنتاج هذا النوع . فمنظمة القرن الـ ٢١ غيرت تركيزها من حصتها في السوق إلى خلق سوق جديد .

إن استراتيجية التميز تتطلب ربط كفاءات وقدرات منظمة القرن الـ ٢١ بالقيمة المضافة المستهدفة عند عملائها^(*) . فشركة مثل شركة «سوني»

(4) Tom Peters, : *Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution*. New York : Harper & Row Publishers, 1987, p.62 .

(*) Customer Value Proposition.



إن منظمة القرن الـ ٢١ تفكر كما يفكر عملاءها . إنها تفكر في أي قطاع أو تميز في قطاع سوف تهاجمه بحيث تبني كفاءتها وقدراتها ومعلوماتها للحصول على هذا القطاع الجديد من خلال تقديم قيمة مضافة أكبر من المنافسين . إن منظمة القرن الـ ٢١ على قناعة بأن العملاء مختلفون فيما يطلبونه وأنه بمجرد ارتفاع مستوى القيم المضافة فإن العملاء يتوقعون أكثر وأكثر . وأن ارتفاع مستوى القيم المضافة من منظور العملاء يتطلب تنظيمات وترتيبات داخلية لتحقيق ذلك .

Market Niche ولذلك نجد أن منظمة القرن الـ ٢١ بدلا من محاولة المنافسة في كل جوانب المنتجات ومستويات الخدمة فإنها تختار نوعاً واحداً من القيم المضافة من منظور العملاء تركز عليه .

فمن المعروف مثلاً - كما يقول «هوب وهوب» في كتابهما (المنافسة في الموجة الثالثة)^(٥) - أن العملاء يقعون في ثلاث مجموعات :

(5) Jeremy Hope & Tony Hope : *Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issue of the Information Age*. Boston : Harvard Business School Press, 1997 .

عملاء يهتمون
بآخر صيحة في
المنتجات

مجموعة تهتم بآخر صيحة في المنتجات ولذلك نجد
أن الشركات التي تختار هذه المجموعة لا بد وأن تتبع
استراتيجية القيادة السلعية Product Leadership (إخراج
سلع جديدة باستمرار مثل شركة ميكروسوفت وماركس آند سبنسر وسوني ...).

عملاء يهتمون
بميزة تشغيلية :
السعر - السرعة -
الجودة

والمجموعة الثانية من العملاء تهتم بالتميز
التشغيلي Operational Excellence حيث يكون
السعر أو الخدمة هو محور اهتمام العملاء وهنا تتبنى
الشركة استراتيجية تشغيلية متميزة (مثل تويوتا
وفيدرال اكسبريس).

عملاء يهتمون
بالحصول على ما
يطلبونه بالضبط
حتى بسعر مرتفع
(أو بالانتظار

والمجموعة الثالثة من العملاء تهتم بأن تحصل
على ما تطلبه بالضبط حتى ولو كان بسعر عالي أو
الانتظار فترة طويلة . وهنا تتبع المنظمة استراتيجية
العلاقة العميقة أو الحميمة Intimate Relation مع
العملاء (مثل هوندا والخطوط البريطانية) .



استراتيجية التميز في الجودة

إن منظمة القرن الـ ٢١ تتبنى استراتيجية الجودة المرتفعة ؛ فالعملاء في القرن الـ ٢١ سيدفعون أسعاراً مرتفعة في المنتجات ذات الجودة المرتفعة . ولا بد للمنظمات أن تضع الجودة المرتفعة من منظور العملاء على قائمة اهتماماتها بحيث يصبح التزاماً عقيدياً على جميع المستويات . ويذكر الكثيرون الالتزام بالجودة في شركة «تويوتا» ولنظام



الاقتراحات التي تتبعه: حيث بلغت متوسط الاقتراحات للعامل ٣٢ إقتراحاً في سنة ١٩٨٢ (ما يقرب من ٢ مليون اقتراح) تم الأخذ بـ ٩٥٪ منها^(٦) .

إن تجاهل أي خلل في جودة المنتج أو الخدمة كاف بتدمير مصداقية المنظمة . ومعظم برامج الجودة تفشل لأنها برامج بدون روح وبدون تعاطف انفعالي ولا بد من عمل برامج لقياس درجة رضا العملاء عن جودة المنتجات والخدمات، وتكوين منظمة ظل لمتابعة وتأكيد الجودة والتحسينات المستمرة . ولا بد من التأكيد على أن الجودة ومواصفات الجودة يجب أن تكون من منظور العملاء .

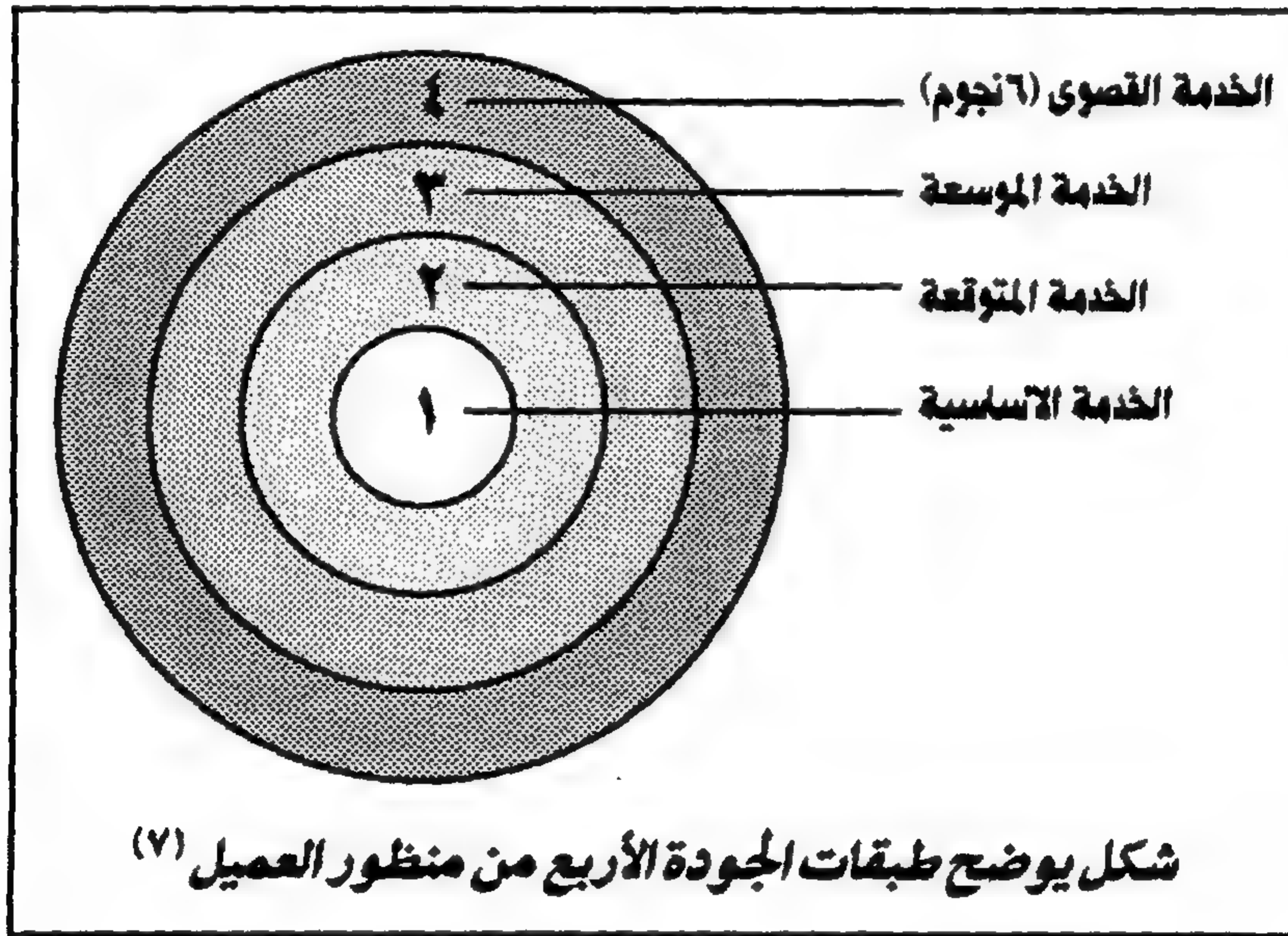
وتتكون الجودة من منظور العملاء من أربع طبقات :

- ١ - طبقة الخدمة الأساسية (تلبى الأساسيات التي يحتاجها العميل) .
- ٢ - طبقة الخدمة المتوقعة (ترضى العميل لأنها تفي باحتياجاته) .

6) Tom Peters: *Thriving on Chaos*. p. 88 .

٣ - طبقة الخدمة الموسعة (ترضى العميل بأكثر مما يتوقع .. ففيها توسيع لتطلعاته وإرضائه).

٤ - طبقة الخدمة القصوى « ٦ نجوم » (وهي الخدمة التي تجعل العميل يعيش حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتصوره العقل مثل حديقة والت ديزنى).



استراتيجية الابتكار (للمنتجات والخدمات وكل شيء)

إذا كان الهدف هو التميز التنافسي والرضا التام للعملاء فإنه لابد من
تبني استراتيجية للابتكار في المنتجات والخدمات للاستجابة لرغبات العملاء
المتغيرة وخلق رغبات جديدة وقيمة مضافة جديدة .

○ استراتيجية الابتكارات الصغيرة :

إن الفرق بين منظمة
وأخرى هو فرق في الأفكار

ليس من الضروري الاستثمار في
ابتكارات كبيرة - على حد تعبير «توم
بيترز» - فلقد ثبت أن الابتكارات الكبيرة
تأخذ وقتاً طويلاً ومبالغ طائلة وغالباً ما تحوى مناورات ومصالح سياسية ..
وهو يرى ضرورة تبني استراتيجيات صغيرة كثيرة ولكن قابلة للتطبيق هنا
وهناك^(٨) :

- ★ إن المطلوب تبني استراتيجية تتميز بأعداد كبيرة من الابتكارات
الصغيرة القابلة للتطبيق والتي تتفق مع هذا العالم المتغير المتنافس .
- ★ ولا بد لاستراتيجية الابتكارات الصغيرة أن تبني على العميل
أو المستهلك : حاجاته ورغباته وتوقعاته .. وليس من منطق
التقدم التكنولوجي .
- ★ استخدم فرق العمل التي تطور المنتجات والخدمات الحالية قبل أن
يسبقها المنافسون .
- ★ تعامل مع كل منتج جديد أو قديم على أنه تجربة تخضع للتغيير
باستمرار .
- ★ من المطلوب تفويض السلطة للإدارات والوحدات الصغيرة لتفكر
وتبتكر وتضع ابتكارها موضع التطبيق .

(8) Tom Peters: *Thriving on Chaos*.

○ تقليد المنافسين الناجحين :

يقول «توم بيترز» : إذا لم تأخذ من المنافسين الناجحين أحلى ما عندهم فإنهم سيأخذون منك أحلى ما عندك . إسأل نفسك : ما هي الأفكار التي حصلت عليها من المنافسين في الشهر الأخير؟ وهذا يتطلب منك أن تجعل معرفة ممارسات المنافسين وظيفة كل شخص في شركتك .

○ اطلب الابتكار من كل شخص في المنظمة :

اطلب من المديرين أن يخصصوا ٥٠% من وقتهم للتحسينات على حد تعبير المستشار «ماساكي» الياباني (*) .

ومن الضروري مكافأة الابتكارات للمبتكرين من خلال لوحة الشرف والدعاية لهم ، هذا من ناحية ومن الضروري دعم الفشل ومكافأته إيجابياً من ناحية أخرى .

«تغيير حب الاستقرار
إلى حب التغيير»
شعار القرن الـ ٢١

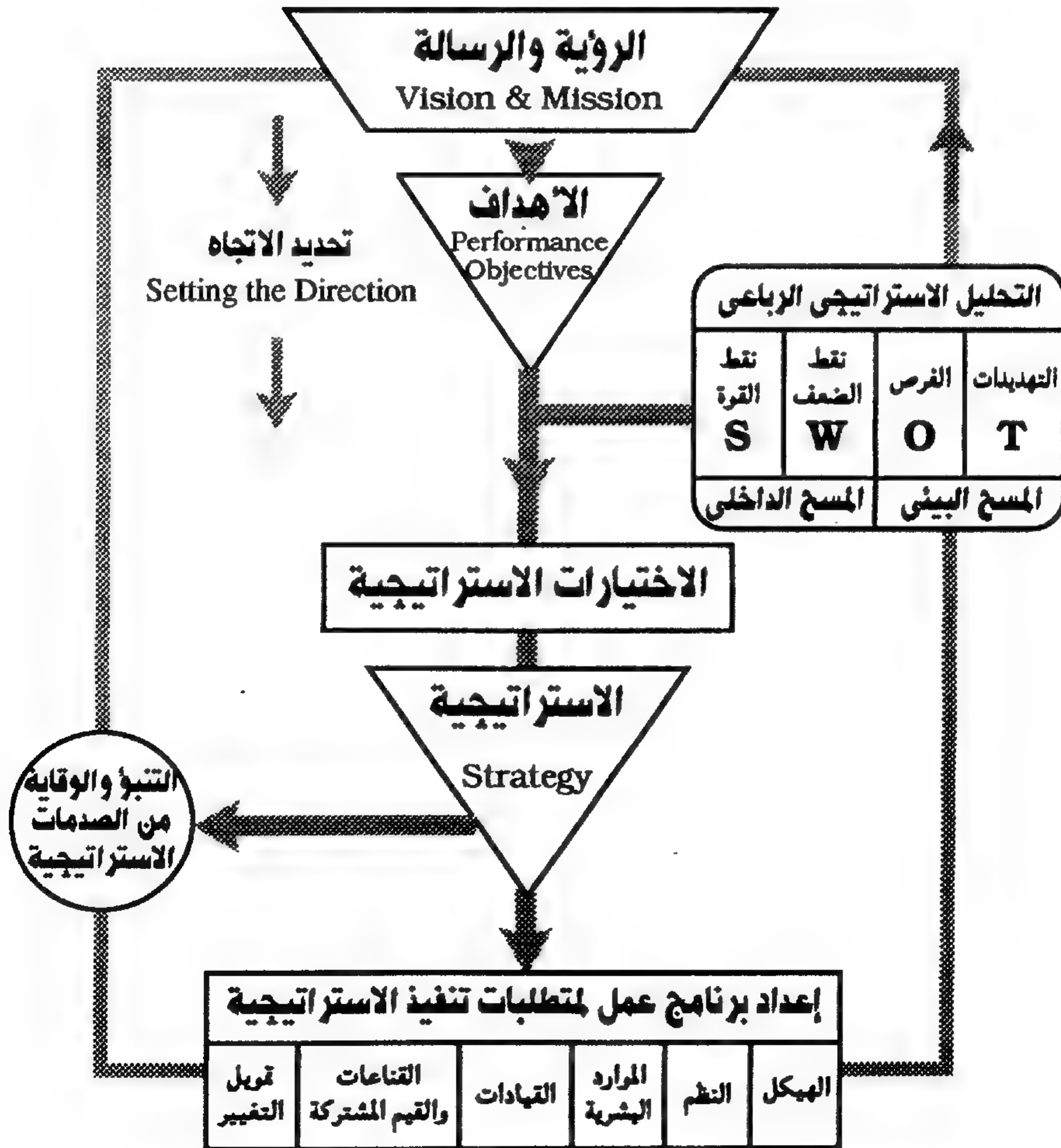
إن خلق قدرة ابتكارية مستمرة للمنشأة ككل معناه عملياً الابتكار المستمر ، من كل شخص ، في كل وظيفة ، في كل نشاط . وهو ما يتطلب اختيار وتدريب كل شخص وتقييمه على أساس

الابتكارات التي يقدمها . إن حب الاستقرار لا بد وأن يتم تغييره إلى حب التغيير.

(*) Consultant Masaaki Imai says : « Japanese management generally believes that a manager should spend at least 50 percent of his time on improvement .» Tom Peters, p. 334.

٤ مراحل تكوين الاستراتيجية

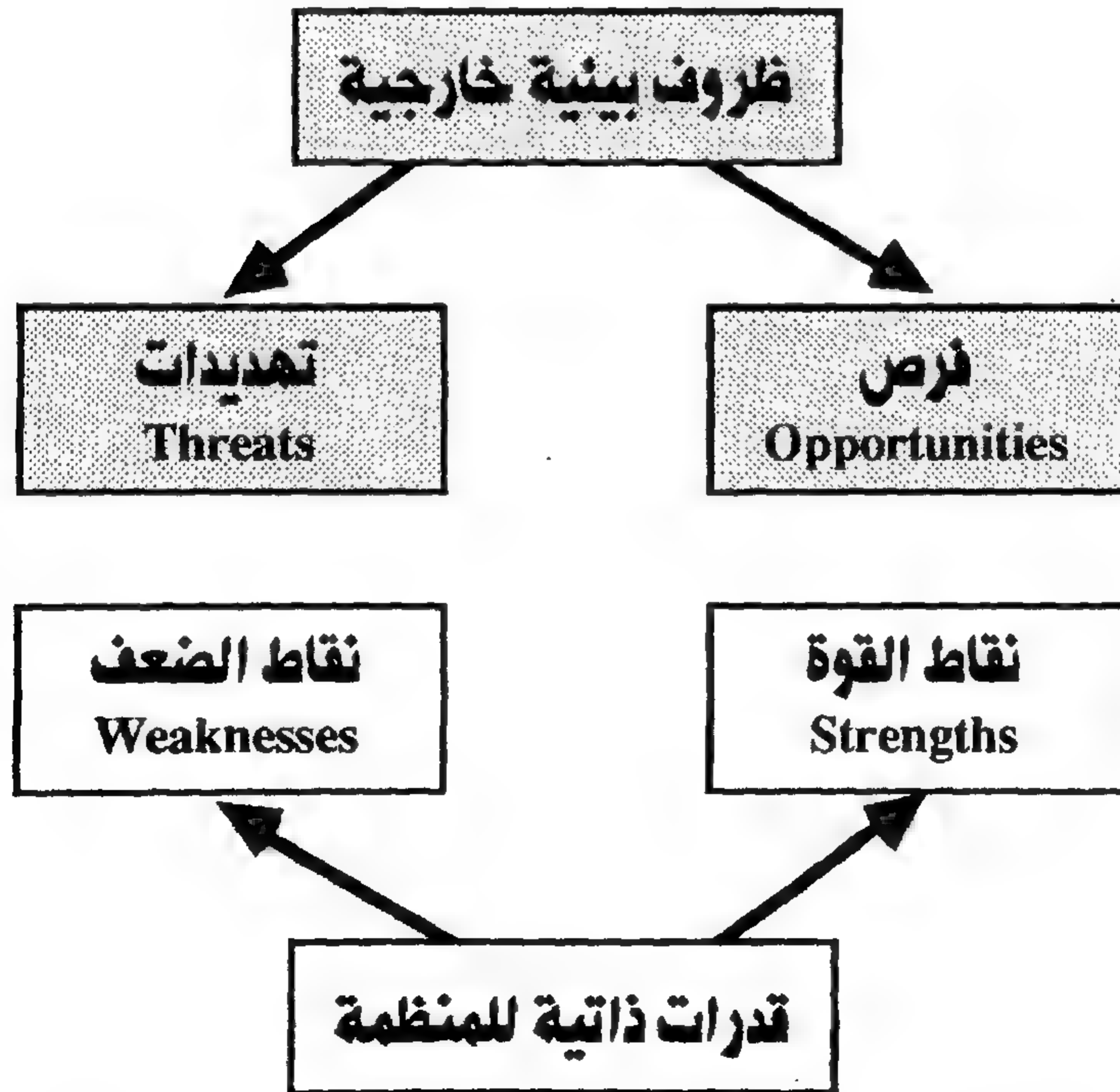
بالرغم من أننا نحبذ الاستراتيجيات الهجومية على اختلاف صورها باعتبارها من خصائص منظمة القرن الـ ٢١ إلا أننا نقرر أنه لا بد من إجراء مجموعة دراسات قبل التوصل للاستراتيجيات . فمن المعروف أن تكوين أى استراتيجية لا بد وأن يتم على عدة مراحل على الوجه التالى :



ونحن نبدأ من البداية : بالمسح البيئى والمسح الداخلى S.W.O.T .

تحليل الـ S.W.O.T.

ومن الضرورى الموازنة بين القدرات الذاتية للمنظمة : نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses وبين البيئة الخارجية لها ، التى تشمل الفرص Opportunities والتهديدات Threats . ويطلق على العناصر الأربعة اختصاراً S.W.O.T . ويمكن تصوير هذا التحليل الرباعى فى الشكل التالى :



شكل يوضح عناصر التحليل الاستراتيجى الرباعى (S.W.O.T.)

وجدير بالذكر أن تحليل (S.W.O.T.) ليس مجرد وضع قائمة تساؤلات للعناصر الأربعة ، إنه بالدرجة الأولى تحليل للوضع الحالى والمستقبلى وانعكاساته على استراتيجية المنظمة ، ويمكن قياس جودة هذا التحليل إذا استطاع الإجابة على تساؤلات مثل الآتى :

١ - هل المنظمة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبني عليها استراتيجية جيدة ؟

٢ - هل المنظمة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية ؟ وهل يحول ذلك دون إغتنام فرص جيدة ؟ وما هى نقاط الضعف التى يجب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الاستراتيجية ؟

٣ - ما هى الفرص التى يمكن للمنظمة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتنمها ؟

٤ - ما هى التهديدات التى يجب أن نقلق تجاهها أكثر ؟ وما هو التحرك الاستراتيجى المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها ؟

ويبين الشكل التالى بنوداً استرشادية لعمل تحليل الـ S.W.O.T.



تحليل الـ S.W.O.T.

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ★ استراتيجية قوية ★ موارد مالية ضخمة ★ صورة ذهنية قوية ★ قاعدة عملاء قوية ★ حجم اقتصادي أمثل ★ تقدم تكنولوجي ومهارات تكنولوجية ★ برامج ترويجية قوية ★ مهارات ابتكارية في المنتجات ★ مهارات قوية في تحسين العمليات ★ جودة مرتفعة للمنتجات ★ تغطية شاملة جغرافياً ★ تحالف استراتيجي مع أقوى 	<ul style="list-style-type: none"> ★ توجه استراتيجي غير واضح ★ معدات وعدد متقادمة ★ مركز مالي ضعيف ★ تكلفة مرتفعة عن المنافسين ★ غياب مهارات أساسية ★ ربحية أقل من المتوسط العام ★ مشكلات في التشغيل الداخلي ★ صورة ذهنية ضعيفة ★ منتجات سمعتها ضعيفة ★ جهاز توزيع غير قوي ★ مهارات تسويقية ضعيفة ★ موارد مالية غير كافية
الفرص Opportunities	التحديات Threats
<ul style="list-style-type: none"> ★ توسع في مناطق جغرافية جديدة ★ توسيع في مجموعات جديدة من العملاء ★ تنوع في المنتجات لمقابلة احتياجات العملاء ★ قدرة تحويل تكنولوجيا حالية لسوق جديدة ★ فرص لتحقيق حصة سوقية بعيداً عن المنافسين ★ فرصة لتحالف استراتيجي ★ فرصة في السوق لمنتجات جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> ★ احتمال دخول منافسين جدد ★ انخفاض معدل النمو في السوق ★ انخفاض المبيعات لصالح منتجات منافسة ★ ضرائب جديدة على المواد الخام ★ ضرائب على المنتجات المحلية في مواجهة المستورد ★ زيادة القوة التفاوضية للعملاء والموردين ★ تحول في حاجات ورغبات العملاء ★ تغيرات في التركيب السكاني ★ تكلفة أعلى في تنفيذ اللوائح الحكومية الجديدة

شكل يبين البنود الاستراتيجية لعمل تحليل (S.W.O.T.)

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Strategy	الاستراتيجية
Customer Mix	مزيج العملاء
Product Mix	مزيج المنتجات
Market Share	الحصة في السوق
Competitive Edge	التميز التنافسي
Aggressive Strategies	الاستراتيجيات الهجومية
Defensive Strategies	الاستراتيجيات الدفاعية
Slow but Sure Strategies	استراتيجيات النمو مع التأني
Products& Markets Matrix	مصفوفة الأسواق والمنتجات
Market Penetration Strategy	استراتيجية التغلغل في السوق
Product Development Strategy	استراتيجية تطوير المنتجات في السوق الحالي
Market Development	استراتيجية تنمية السوق (عملاء جدد)
Diversification Strategy	استراتيجية التنوع
Cash Trap Strategy	استراتيجية الفخ النقدي
Cash Cow Strategy	استراتيجية البقرة النقدية
Question mark Strategy	استراتيجية علامة الاستفهام

Star Strategy	استراتيجية النجمة
Market Niche	استراتيجية التميز لقطاع معين من السوق
Product Leadership	القيادة في المنتج
Operational Excellence	التميز التشغيلي
Intimate Relation	العلاقة الحميمة

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات S.W.O.T.



- ١ - ما هو مفهوم الاستراتيجية في منظمات الأعمال ؟
- ٢ - يقال أن الاستراتيجية هي مجموعة قرارات محورية يتم اتخاذها في ضوء تحليل الفرص والتهديدات ونقط القوة الذاتية ونقط الضعف الذاتية. ما هي هذه القرارات على وجه التحديد ؟
- ٣ - ما معنى استراتيجية هجومية ؟ وما الفرق بين الاستراتيجية الهجومية والاستراتيجية الدفاعية ؟ اضرب أمثلة على كل منهما ؟ وما هي الاستراتيجيات الأخرى ؟
- ٤ - إن مصفوفة الأسواق والمنتجات مصفوفة مهمة في تشكيل استراتيجية المنشأة .. ما هو مصدر هذه الأهمية ؟

- ٥ - ماذا تعرف عن مصفوفة مجموعة بوسطن Boston Group Matrix ؟
- ٦ - اشرح باختصار كل استراتيجيات من الاستراتيجيات الآتية واضرب مثلاً على كل منها :
- استراتيجية البقرة النقدية؟
 - استراتيجية الفخ النقدي؟
 - استراتيجية علامة استفهام؟
 - استراتيجية النجمة؟
- ٧ - إن منظمة القرن الـ ٢١ منظمة تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيباً في السوق.. كيف ذلك؟
- ٨ - اشرح عناصر القيمة المضافة من منظور العملاء؟
- ٩ - اشرح طبقات الجودة الأربع لاستراتيجية التميز في الجودة؟
- ١٠ - هل من الضروري أن تتبنى كل شركة استراتيجية هجومية؟ لماذا؟

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ١٤٣

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Hope, Jeremy & Hope, Tony : *Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age.* Boston : Harvard Business School Press, 1997 .

Robert C. Shirley & Michael Peters and Adel El-Ansary : *Strategy and Policy Formation : a Multifunctional Orientation.* New York : John Wiley & Sons, Inc. 1976 .

Peters, Tom : *Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution.* New York : Harper & Row Publishers, 1987 .

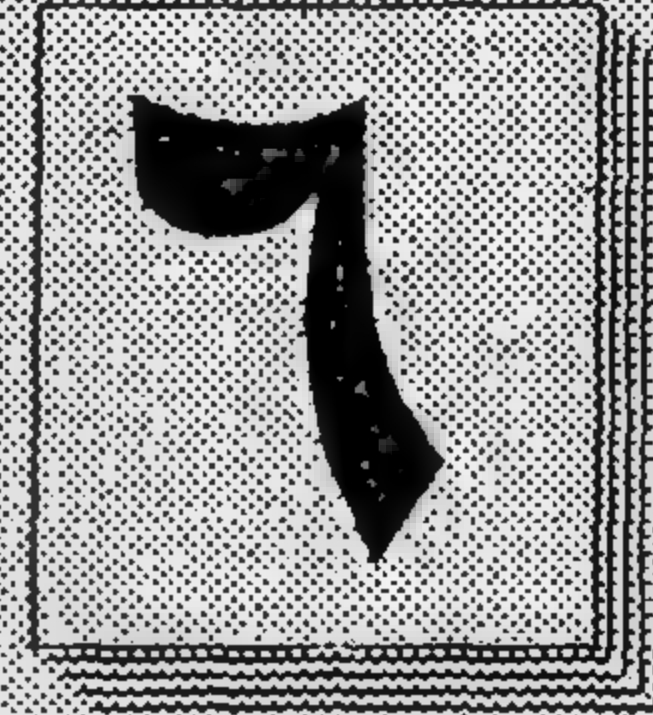
Thompson, A. & A. Strickland : *Strategic Management.* Boston : Irwin McGraw - Hill, 1998 .

مراجع باللغة العربية :

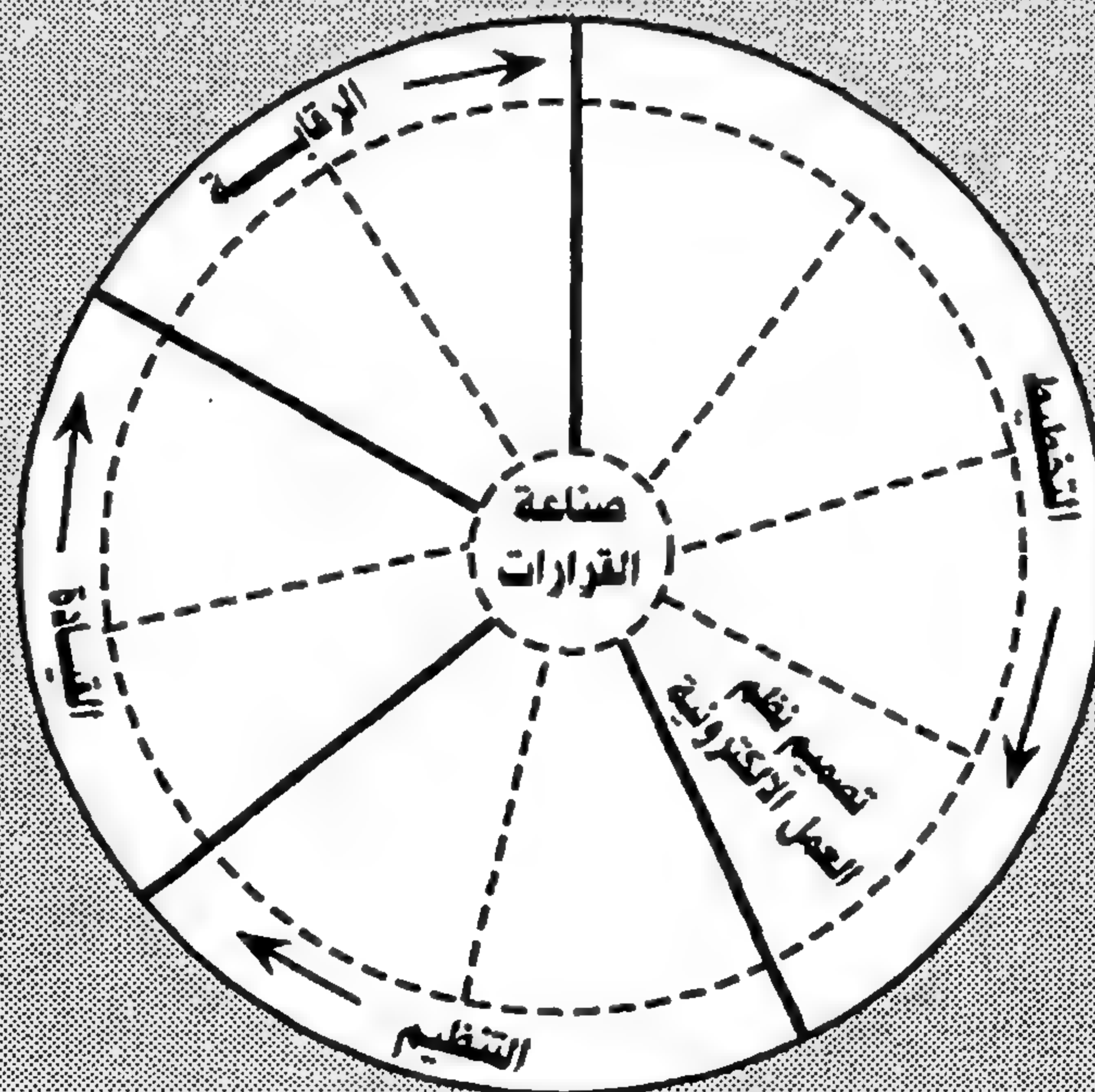
الدكتور سيد الهوارى : *منظمة القرن الـ ٢١* ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

الدكتور عوض الحداد : *تسويق الخدمات المصرفية* ، القاهرة ، ١٩٩٩ .





تصميم نظم العمل الالكترونية (من خلال إعادة هندسة العمليات)



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد :

- ١ - عرفت المقصود بإعادة هندسة العمليات وخصائصها وأهدافها وما تحققه من نتائج .
- ٢ - سيطرت على المراحل الخمس في إعادة هندسة العمليات وأبعادها التفصيلية .
- ٣ - تعرفت على المعايير الثلاثة في اختيار العمليات ومعايير الحكم على سلامة العمليات .
- ٤ - تعرفت على دور القيادة ودور اللجان التنفيذية والترتيبات التنظيمية والإدارية في عمليات إعادة الهندسة .
- ٥ - تعرفت على الأخطاء التي يجب تجنبها وإرشادات النجاح في تصميم نظم العمل الالكترونية .

موضوعات الفصل

- ١ ما هو المقصود بإعادة الهندسة Reengineering ؟
- ٢ مراحل إعادة هندسة العمليات .
- ٣ معايير اختيار العمليات ومعايير الحكم على سلامة العمليات .
- ٤ قيادة عمليات إعادة الهندسة .
- ٥ أخطاء يجب تجنبها وإرشادات للنجاح .

ما هو المقصود بإعادة الهندسة؟ Reengineering

١

إن المناهج التي اتبعتها
منظمات القرن الـ ٢٠ أصبحت
غير قادرة على الوفاء
باحتياجات منظمات القرن الـ ٢١

يعرف « ميشيل هامر وجيمس شامبي »

إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الأساسي
وإعادة التصميم الثوري للعمليات من أجل
التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس
المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة^(١).

واضح أن هناك أربعة خصائص رئيسية على الوجه التالي :

منظمة القرن الـ ٢١ منظمة سريعة
ومنضبطة في نظمها من أجل تحقيق
التميز التنافسي من ناحية والقيمة
المضافة للعملاء من ناحية أخرى .
في النظم السريعة يتدفق العمل
وتتخذ القرارات قرب التنفيذ .. كل
ذلك من خلال الابتكار وإعادة
الهندسة لمختلف العمليات.

ثوري	أساسي
Radical	Fundamental
عمليات	جوهري
Processes	Dramatic

(1) Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed.

Michael, Hammer. & James, Champy. *Reengineering the Corporation*. (A Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey Publishing, 1993).

أما «وارن بينيس»^(٢) وزميله «ميشيل ميش» فينظران إلى إعادة الهندسة بموضوع أكثر شمولاً .. إنها يقولان :

«إن إعادة الهندسة هي إعادة إكتشاف المنظمة .. فهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمنظمة .. إنها تعنى تحدى القيم التقليدية وربما التضحية بها . تحدى السوابق التاريخية . وهي تعنى أيضاً تحدى الطرق السابق تجربتها فى تنفيذ العمليات . ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال لمفاهيم وممارسات أخرى جديدة . إنها تحوى أيضاً إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم فى هذه المفاهيم والممارسات الجديدة» .

بدأنا بورقة بيضاء وقلنا لأنفسنا : ما الذى يمكن أن نفعله لو كنا بدأنا هذه الشركة اليوم ؟

إعادة الهندسة التنظيمية هي عملية إعادة اكتشاف المنشأة من خلال الدراسة الانتقادية للنظريات والممارسات والأنشطة المستخدمة وإطلاق طاقات الابداع للتعامل مع مختلف الإدارات والأقسام من أجل تحقيق نتائج (انجاز) كبير فى الوضع التنافسى وفى مصالح أصحاب الأموال والإسهام فى المجتمع .

إعادة الهندسة
التنظيمية
Organizational
Reengineering

(2) Warren Bennis & Michael Mische. *The 21st Century Organization : Reinventing through Reengineering*. San Diego, Pfeiffer & Co., 1995 p. 10 .

إن الخطوة الأولى فى إعادة هندسة العمليات هى تصور المنظمة ككل من منظور العمليات الأساسية والتكنولوجيا المتاحة لتنفيذ تلك العمليات . إن إعادة الهندسة - حينئذ - تقدم التغييرات اللازمة لتنفيذ العمل ، بالإضافة إلى أنها تقدم الهيكل التنظيمية من أجل تقدم تلك العمليات قيمة مضافة مثلى للعملاء .

إن التغيير فى العمليات - نتيجة إعادة هندستها - يتركز فى إعادة توزيع السلطة والقوة المركزة فى المستوى الأعلى إلى مستويات التنفيذ وبالتالي فإنها تحوى إعادة هيكلة الوحدات الإدارية ومجموعات العمل بحيث تكون المستويات الإدارية أقل وعدد الموظفين أقل^(٣) .

فى إعادة هندسة العمليات يتم التركيز على تكنولوجيا المعلومات وتبسيط العمليات من أجل تخفيض التكاليف والوقت اللازم فى العمليات الروتينية . إن إعادة هندسة العمليات تجعل من الضرورى تخفيض عدد المستويات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين .

وتركز إعادة هندسة العمليات على تحسين سرعة إتخاذ القرارات وعلى تخفيض الوقت اللازم . ولما كان هناك تركيز على أن تكون العمليات الأفقية وعلى سرعة تدفق المعلومات من خلال تكنولوجيا المعلومات فنحن نتوقع تحسين كبير فى صناعة القرارات .

(3) E. Lawler & S. Mohrman «Employee Involvement», Reengineering and TQM, *Tomorrow's Organization*. By S. Mohrman, pp. 179 ff.

○ أهداف إعادة هندسة العمليات

يحدد «وارن بينس»^(٤) وزميله أهداف إعادة الهندسة على الوجه التالي:



١ - زيادة الانتاجية عن طريق تحقيق تدفق للعمل

وليس من خلال أهرامات تنظيمية فرعية متفرقة .

٢ - تعظيم عائد الملاك من خلال تنفيذ المهام بطرق

مبتكرة وإذا كانت المنظمة لا تهدف للربح فإن

الهدف يكون ترشيد التكاليف وزيادة فعاليتها

إلى أقصى حد (تخفيض التكاليف ٥٠٪ على

الأقل) .

٣ - تحقيق نتائج عالية ٥٠٪ زيادة على الأقل وإذا

لم تكن النتائج المحققة ٥٠٪ على الأقل فلا

يعتبر أن المنظمة الجديدة منظمة القرن الـ ٢١

ولكنها ما زالت في القرن الـ ٢٠ وإن كانت

نتائجها متقدمة .

٤ - إلغاء المستويات الإدارية والانشطة الإدارية

والمناصب الإدارية غير الضرورية (غير المرتبطة

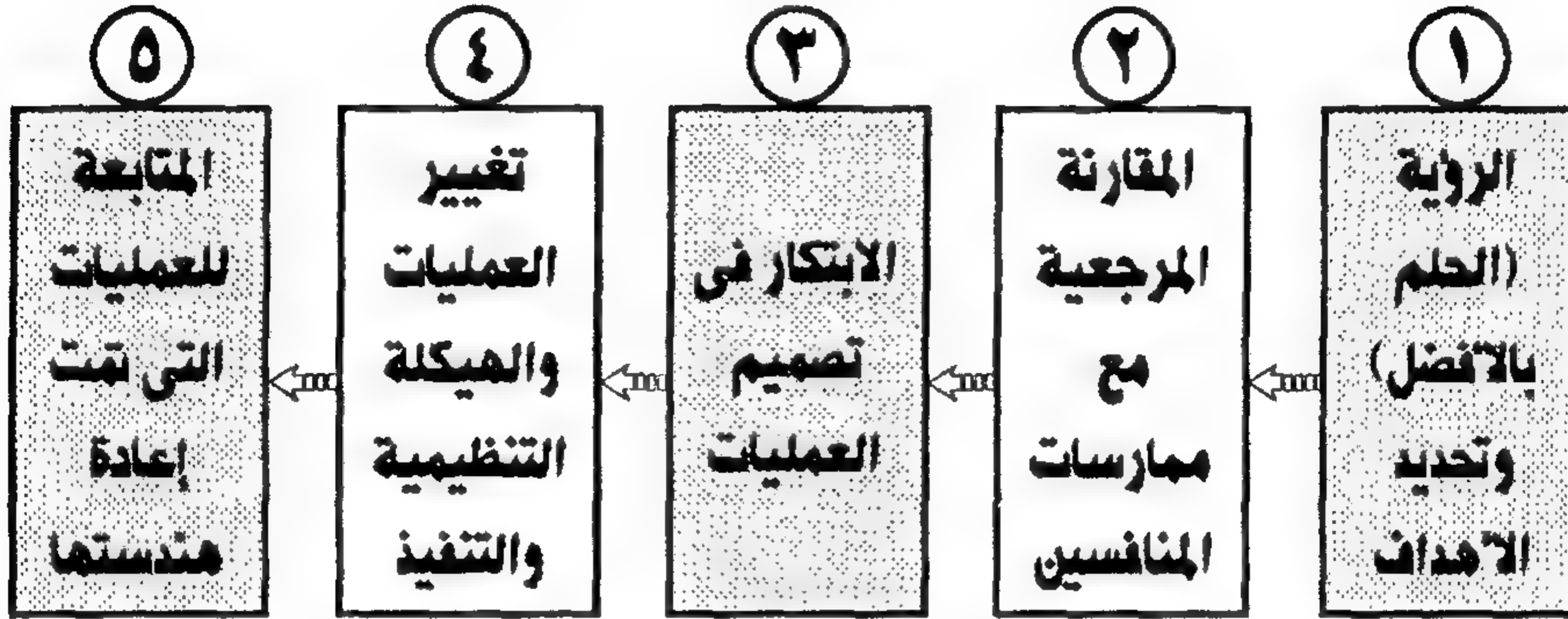
بنتائج ملموسة) .

٥ - إحكام وظائف وعمليات المنظمة .

(4) Bennis & Mische, *op. cit.*

٢ مراحل إعادة هندسة العمليات (٥)

يمكن تقسيم إعادة هندسة العمليات إلى خمس مراحل :



١ الرؤية (الحلم بالأفضل) وتحديد الأهداف : (إلى أين نريد أن نذهب)

١/١ خلق الرؤية والأهداف :

- (*) تقييم قدرات وأنشطة المنافسين. (*) معرفة التغيرات والمؤثرات البيئية. (*) تقييم القدرات الذاتية والضعف. (*) هل تقلد المنافسين أم استراتيجية جديدة. (*) تحديد مستوى المخاطر والتعقيد.

٢/١ التعرف على الفرص المتاحة.

٣/١ تكوين فرق العمل :

- (*) إعفائهم من مسئولياتهم الأصلية. (*) تدريبهم على إعادة الهندسة التنظيمية وعمليات الابتكار والتحويل التنظيمي. (*) تحديد مكان العمل .

٤/١ توحيد الرؤية للناس وكسب التزامهم

من أعلى سلطة في المنظمة .

٥/١ بناء الهياكل التحتية الأساسية Infrastructure :

(*) معايير إدارة المشروع. (*) تقارير المتابعة الدورية. (*) تكامل طرق توكيد الجودة.

② المقارنة المرجعية Benchmarking مع ممارسات المنافسين : مقارنة أداء الشركة بأداء أقوى المنافسين (*) :

١/٢ مقارنة رقمية ووصفية للعمليات والمنتجات والخدمات من أجل إكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها. إنها ليست جاسوسية اقتصادية ولكنها تبادل للمعلومات . وإن كانت المقارنة الوصفية صعبة .

٢/٢ تحديد نقاط التميز والتعامل معها .

٣/٢ تقييم القدرة التكنولوجية ومدى إدخالها في العمليات اليومية ومدى إمكان الاعتماد عليها في إعادة الهندسة التنظيمية .

③ الابتكار في تصميم العمليات : عمليات ابتكارية في مختلف عمليات إعادة الهندسة : (التطبيق على عملية واحدة)

١/٣ وصف تفاصيل خطوات العملية كنقطة انطلاق .

٢/٣ وصف للنموذج الجديد المقترح :

الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المختلفة المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات .

٣/٣ اختبار تنفيذ النموذج في البيئة الخاصة بها (البيئة الداخلية والخارجية)

(*) من الممكن أيضاً أن تتم المقارنة بين أداء إدارة وإدارة أخرى داخل نفس الشركة.

٤/٣ تكييف النموذج فى ضوء ما يمكن أن يحدث فى البيئة .

٥/٣ إعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالعملية .

٤) تغيير العمليات والهيكل التنظيمية والتنفيذ

١/٤ تغيير العمليات : يحدث تغيير للعمليات - الطرق والممارسات والإجراءات - نتيجة الابتكار وإعادة الهندسة واستخدام التكنولوجيا . وبالرغم من ذلك فإنه من الضروري إعادة فحص العمليات (التي تم إعادة هندستها) للتأكد من عدم الحاجة إلى تغييرات أخرى إضافية أو تحسينات رفيعة لضمان سلامة التنفيذ .

٢/٤ تغيير الهيكل التنظيمية : إن إعادة الهندسة تتطلب إعادة الهيكل التنظيمية بحيث يكون الهيكل التنظيمى الجديد قليل المستويات الإدارية ونطاق إشراف واسع . كما أنه من الضروري تحديد أعداد الموظفين وغالباً ما يكون هناك خفضاً نتيجة إعادة هندسة العمليات . ومن الضروري أيضاً تحديد الخصائص السلوكية للموظفين اللازمة لتنفيذ العمل فى المنظمة التى تم إعادة هندستها وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية.

٣/٤ تنفيذ العمليات التى تم إعادة هندستها : ويتوقف نجاح التنفيذ على كيفية إدارة التغيير ومعدله : الاتصالات، الاقناع ، الالتزام ، التعليم ، التدريب ، ... إلخ .

٥) المتابعة للعمليات التى تمت إعادة هندستها

١/٥ المتابعة الدورية من أجل التحسين والتأكد من القيمة المضافة لإعادة الهندسة وعمل التحسينات اللازمة .

٢/٥ المتابعة الدورية للتأكد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة والفعالية التنظيمية وتمكين الموظفين .

معايير اختيار العمليات ومعايير الحكم على سلامة العمليات^(٦)

٣

فيما يلي معايير اختيار العمليات التي يتم هندستها كما
ذكرها بينيس وزميله:

- ١ - مستوى مخاطر الأعمال .
- ٢ - مدى تحقيق ميزة المجهود .
- ٣ - طول مدة المجهود .
- ٤ - الموارد المادية والبشرية المطلوبة .
- ٥ - التوقيت والجدول الزمني .
- ٦ - التكلفة .
- ٧ - القيمة المضافة للملاك وللعملاء .
- ٨ - احتمالات الفشل .
- ٩ - القدرة على تحقيق نتائج كبيرة .
- ١٠ - مدى توافر من يفهمون كيف تتدفق
العملية الواحدة المطلوب هندستها من
أجل توفير المصداقية وإمكانية الانتهاء
منها بنجاح .

١

معايير اختيار
العمليات التي
يتم هندستها

(6) Bennis & Mische, *op. cit.*

- ١ - ما هي الأنشطة التي تؤدي ؟
- ٢ - كيف تؤدي تلك الأنشطة التفصيلية ؟
- ٣ - ما هو التسلسل الذي تؤدي به تلك الأنشطة ؟
- ٤ - كيف يتدفق العمل ؟
- ٥ - ما هو الجزء التنظيمي المستول عن مختلف أنواع الأنشطة ؟
- ٦ - كيف تستخدم تكنولوجيا المعلومات ؟

٢

وضع خرائط
للعمليات التي
يتم إعادة
هندستها

- ١ - أنشطة أقل في العملية .
- ٢ - تقسيم أقل للعملية بين أكثر من شخص .
- ٣ - سرعة أكبر .
- ٤ - مراجعات أقل .
- ٥ - نقل أقل بين أكثر من شخص .
- ٦ - تكاليف أقل .
- ٧ - مستويات تنظيمية (رئاسية) أقل .

٣

معايير الحكم
على سلامة
العمليات التي
تم إعادة
هندستها



قيادة عمليات إعادة الهندسة^(٧)

٤

ليس هناك تصور واحد أمثل لكل عمليات إعادة الهندسة ولكننا نتصور وجود القيادة بالمستويات التالية :

١ - القائد الأعلى للمؤسسة .

٢ - اللجنة التنفيذية للتطوير .

٣ - القائد التحويلي .

٤ - فرق إعادة الهندسة .

دور القائد الأعلى للمؤسسة (CEO)

١ - دعم مجهودات إعادة الهندسة .

٢ - تحديد اتجاه مجهودات إعادة الهندسة وتحديد إيقاعها ومستوى السرعة والأولويات .

٣ - تحفيز الأشخاص المرتبطين بعملية إعادة الهندسة .

٤ - التغلب على المعوقات التنظيمية والشخصيات المعوقة .

٥ - تحفيز الناس لتحقيق انجاز عالى (٥٠٪ زيادة) .

(7) Bennis & Mische, *op. cit.*

دور اللجنة التنفيذية للتطوير Steering Committee

تتكون اللجنة التنفيذية للتطوير من كبار المديرين التنفيذيين كما تتكون من مجموعة من خبراء داخليين يمثلون قطاعات مختلفة من المنظمة

ويكون دورها على الوجه التالي :

إذا لم يشترك أفراد المنظمة في مساهمات التطوير فإن النتائج التي يتم التوصل إليها لا تحوى مشاركة الموظفين في المسئوليات . إنهم لا يشعرون بملكيتهم للأفكار الجديدة ، ولا يتفعلون بأهمية التطوير وبالتالي فمن المتوقع عدم التزامهم في حالة عدم مشاركتهم .

١ - إعداد استراتيجيات وسياسات إعادة الهندسة .

٢ - رفع المعوقات أمام عمليات إعادة الهندسة .

٣ - التأكد من توافر الموارد ومن تخصيصها للعملية .

٤ - التأكد من الابتكار في عمليات إعادة الهندسة .

٥ - ضمان الاتساق في اتجاه مجهود إعادة الهندسة .

٦ - حل المشكلات والعقبات التي تعترض نطاق عمليات إعادة الهندسة .

○ تقوية الموظفين وزيادة قدرتهم ورغبتهم على اتخاذ القرارات Empowerment

١ - لابد من تشجيع الموظفين على ابداء الرأي والاقتراحات وإحداث التغييرات .

٢ - لابد من تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات حيث تتوافر المعرفة والخبرة والحاجة والقرب من التنفيذ .

٣ - لابد من تدريب الموظفين بحيث يستطيعون اتخاذ قرارات رشيدة .

٤ - لابد من وجود إرشادات تساعد الموظفين على اتخاذ قرارات بالثقة الواجبة .

○ الترتيبات التنظيمية والإدارية لنجاح إعادة هندسة العمليات :

١- تحديد الأولويات :

لابد - بعد التعرف على العمليات المرشحة لإعادة هندستها - من وضع أولويات العمليات طبقاً لأهميتها وفى ضوء معايير الاختيار السابق عرضها . فهناك خطأ شائع وهو محاولة إعادة هندسة عمليات كثيرة فى نفس الوقت وكقاعدة عامة يجب ألا تزيد عدد العمليات المطلوب هندستها فى وقت واحد عن ٦ عمليات . وفى المنظمات الصغيرة ربما ينخفض العدد إلى ٣ عمليات .

٢- تكوين وتعليم فريق إعادة الهندسة (أو عدة فرق) :

من الأهمية اختيار أعضاء الفريق وإعفائهم من عملياتهم اليومية ولا بد من تدريبهم على الابتكار .. ابتكار طرق جديدة للعمليات التى تتقرر إعادة هندستها وتدريبهم على إعادة هندسة العمليات .. ولا بد من دعم الحوار بين أعضاء الفريق .. وعندما يتم تشكيل الفريق فلا بد أن يبدأ العمل فوراً .

٣- دعم السلطة العليا فى المنظمة لإعادة هندسة العمليات :

إن أعلى سلطة فى المنظمة لابد وأن تعلن عن هدف إعادة هندسة العمليات وتطلب تعاون جميع القيادات والعاملين فى إعطاء المعلومات اللازمة .

٤ - إدارة توقعات العاملين والتعامل مع الإشاعات والمفاهيم الخاطئة والمعلومات غير الدقيقة والهدف هو الإقلال من الشائعات المغرضة وتخفيض مستويات القلق والتوتر .

٥ - متابعة إعادة هندسة العمليات وحل المشكلات التي تظهر .

○ خطة إدارة التغيير

عندما تقوم بأحداث
تغيير رئيسي في المنظمة
فإنك تخلق نوعاً من
الفراغ التنظيمي حيث
ينتظر الموظفون ماذا
يحدث . إن المطلوب هنا
هو ملء هذا الفراغ بأفكار
إيجابية قبل أن يملؤها
الآخرون بأفكار سلبية .

- ١ - إعلان التغيير للعملاء والملاك .
- ٢ - إشراك المرؤوسين في المعلومات المتعلقة بالتغيير .
- ٣ - تنظيم دورات تدريبية للموظفين .
- ٤ - وضع جداول انتقالية للتغيير .
- ٥ - وضع طريقة لعرض معلومات عن مجهودات إعادة الهندسة في مرحلة التطبيق كلما تطلب الأمر ذلك .

٦ - تحديد الهيكل التنظيمي الجديد ، ومتطلبات تسكين الموظفين في المناصب ، والنظام الجديد لقياس الأداء والثواب عليه (وهذا ما يجب أن يكون مرتبطاً بتطبيق إعادة الهندسة) .

○ مرحلة تنفيذ التغييرات التي تقرر

إن تغيير منظمة قائمة بقناعات وقيم مستقرة عبر الزمن وممارسات ثابتة مهمة صعبة ومحفوفة بالمخاطر . فالموظفون لابد وأن يكونوا قادرين وراغبين فى العمل فى الظروف الجديدة . وإلا فإن الرؤية الجديدة للمنظمة لن تتحقق . هذا معناه أنه لابد من إعادة تعليم الموظفين للعمل فى المنظمة الجديدة . ولابد من تقويتهم وزيادة قدرتهم على اتخاذ قرارات أكبر (أى تمكينهم Empowerment) لابد من زيادة رغبتهم فى تحمل مسئوليات وأثقال التغيير .

إن مقاومة التغيير مسألة طبيعية . وهذا شعور طبيعى ومطلوب توجيهه فى اتجاه إيجابى وإلا فإننا نتوقع أن «تعود رما إلى عاداتها القديمة».



﴿ إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾

صدق الله العظيم

أخطاء يجب تجنبها وإرشادات للنجاح

٥

أخطاء يجب تجنبها عند إعادة هندسة العمليات

يذكر لنا وارن بينيس وزميله عدة أخطاء يجب تجنبها عند إعادة هندسة

العمليات^(٨) :

إن القائمين على إعادة هندسة العمليات والمنفذين لا يتمتعون برؤية قوية واضحة وأهداف قوية واضحة.. فهم يركزون على إدارات معينة أو عمليات معينة بدلاً من التركيز على مهمة واحدة متعددة التخصصات تخترق أكثر من إدارة . إنهم يقومون بمجهودات إعادة هندسة بعض العمليات في نطاق الحدود التنظيمية التقليدية .

خطأ رقم ١

إنهم يحاولون إعادة التنظيم أو إعادة هندسة بعض العمليات لحل مشكلة قيادية مزمنة أو العكس فهم يقومون بحل مشكلة قيادية مزمنة على أمل أن تدفق العمليات سيستمر بشكل أسرع .

خطأ رقم ٢

إنهم يحاولون إعادة هندسة العمليات دون إحداث التعديلات التنظيمية المناسبة .

خطأ رقم ٣

إنهم يستخدمون فرق عمل ضعيفة وليست على المستوى. فليس لديهم الخبرة أو الأدوات لإعادة إكتشاف المنظمة بفعالية .

خطأ رقم ٤

(8) Warren Bennis & Michael Mische, *op. cit.*

إرشادات للنجاح فى إعادة هندسة العمليات

ويذكر لنا وارن بينيس وزميله^(٩) عدة إرشادات لتحقيق النجاح فى إعادة هندسة العمليات :

- ١ - فكر بنظرة كلية وبشجاعة .
- ٢ - حدّد العمليات المختلفة التي تتم عبر المنظمة .
- ٣ - حدد النتائج المرغوبة . نظم مجهوداتك من خلال رؤية كل نتيجة مرغوبة كعملية مستمرة عبر الإدارات أو الأقسام المختلفة فى المنظمة وابتعد عن تحليل عمل كل إدارة أو كل وظيفة .
- ٤ - إربط الأنشطة المختلفة بعملياتها، وتأكد أن الأنشطة يتم القيام بها فى وضعها الطبيعي .
- ٥ - إعط الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي يتعاملون فيها Empower your employees .
- ٦ - ركز على القيمة المضافة من كل عملية (بمعنى اسهامها فى زيادة قيمة أسهم الملاك أو تحقيق ميزة تنافسية ... إلخ) بدلا من المهام التفصيلية التي تتكون منها تلك العملية .
- ٧ - استخدم التكنولوجيا لتقوى العملية وتزيد من تدفقها وسرعتها ومن أجل التنسيق بين المتطلبات المختلفة وتحسين الأداء والقيمة المضافة.

^{٩)} Warren Bennis & Michael Mische, *op. cit.*

٨ - قم بدراسة انتقادية للطرق التي يتم بها العمل حالياً ولا تستجيب لمبرراتها وفكر في طرق جديدة .

٩ - انظر إلى كل موقع تنظيمي على أنه وحدة واحدة واربط الكل بشكل منطقي طبقاً لطريقة تنفيذ العمل . واعلم أن وجود الموارد المالية في موقع معين لا يجعل تلك المواقع مختلفة ولا يحق عمل استثناءات لها .

١٠ - كون فرق عمل متعددة التخصصات والوظائف تشمل أفراداً من مستويات إدارية مناسبة يتوافر فيها المهارات اللازمة .

١١ - كن واقعياً بالنسبة لحجم العمل المطلوب .. فإعادة الهندسة مسألة صعبة، مسألة تتطلب تغييراً راديكالياً .

١٢ - كن يقظاً وخذ القرارات الصعبة في المشاكل ولا تتردد أو تتواكل .

تجدد أو تبديد
Innovate or Evaporate

إعادة هندسة العمليات هو
نوع من إعادة اكتشاف
المنظمات يتطلب جرأة
وشجاعة وكفاءة وإصرار

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Reengineering	إعادة هندسة العمليات
Benchmarking	المقارنة المرجعية (مع المنافسين)
Steering Committee	اللجنة التنفيذية للتطوير
Empowerment	تمكين الموظفين



أسئلة للمناقشة

- ١ - ما هو المقصود بإعادة هندسة العمليات ؟ وما هي خصائصها ؟ وما الفرق بينها وبين عملية تبسيط الإجراءات التي كانت سائدة في القرن الـ ٢٠ ؟
- ٢ - ما هي أبعاد التغييرات التي يمكن أن تحدثها إعادة هندسة العمليات ؟ هل هو تغيير جزئي أو تغيير أساسي ؟ أو جوهري ؟ أو ثوري ؟ لماذا ؟
- ٣ - يقال أن إعادة هندسة العمليات بمثابة إعادة اكتشاف المنشأة ؟ هل توافق على هذا الرأي ؟ لماذا ؟

٤ - ما هي الأهداف أو النتائج المتوقعة من إعادة هندسة العمليات ؟ هل النتائج المتوقعة تبرر الجهد والتكلفة والوقت اللازم لعمليات إعادة الهندسة ؟ لماذا ؟

٥ - تمر عملية إعادة هندسة العمليات بمراحل خمس . ما هي هذه المراحل ؟ هل هناك علاقة بين هذه المراحل ورؤية القادة عن منشآتهم ؟ كيف ؟

٦ - لابد من المقارنة المرجعية مع ممارسات المنافسين عند إعادة هندسة العمليات، ولابد أن تكون المقارنة رقمية ووصفية في نفس الوقت. لماذا ؟

٧ - يرى البعض أنه من الضروري إعادة هندسة جميع العمليات دفعة واحدة. ما رأيك ؟

٨ - ما هي - في رأيك - معايير اختيار العمليات التي يتم هندستها ؟

٩ - كيف يمكن الحكم على سلامة العمليات التي تم إعادة هندستها ؟

١٠ - في تصورك ما هو دور كل من الآتى بيانهم في عمليات إعادة هندسة العمليات : (أ) القائد الأعلى للمؤسسة .

(ب) اللجنة التنفيذية للتطوير .

(ج) فرق إعادة هندسة العمليات .

١١ - هل يصلح أي مدير لقيادة عمليات إعادة الهندسة ؟ لماذا ؟ إذا كان الأمر غير ذلك فما هي خصائص القائد الذي يصلح ؟

١٢ - هل تحتاج عملية إعادة الهندسة إلى خطة للتطوير ؟ إلى خطة لمواجهة مقاومة التغيير ؟ لماذا ؟

١٣- يقع القائمون بإعادة هندسة العمليات فى أخطاء متعددة . ما هى أهم أو أشهر هذه الأخطاء ؟

١٤- طلب منك تقديم ارشادات لنجاح إعادة هندسة العمليات . فماذا تقول؟

١٥- من هم الرواد الأوائل الذين كتبوا فى إعادة هندسة العمليات ؟ هل ما زالوا على القمة حتى يومنا هذا ؟ هل هناك مفكرون جدد ؟ من هم ؟



حسب تسلسل ورودها

Bennis, Warren & Mische, Michael . *The 21th Century Organization : Reinventing through Reengineering*. San Diego, Pfeiffer & Co., 1995 .

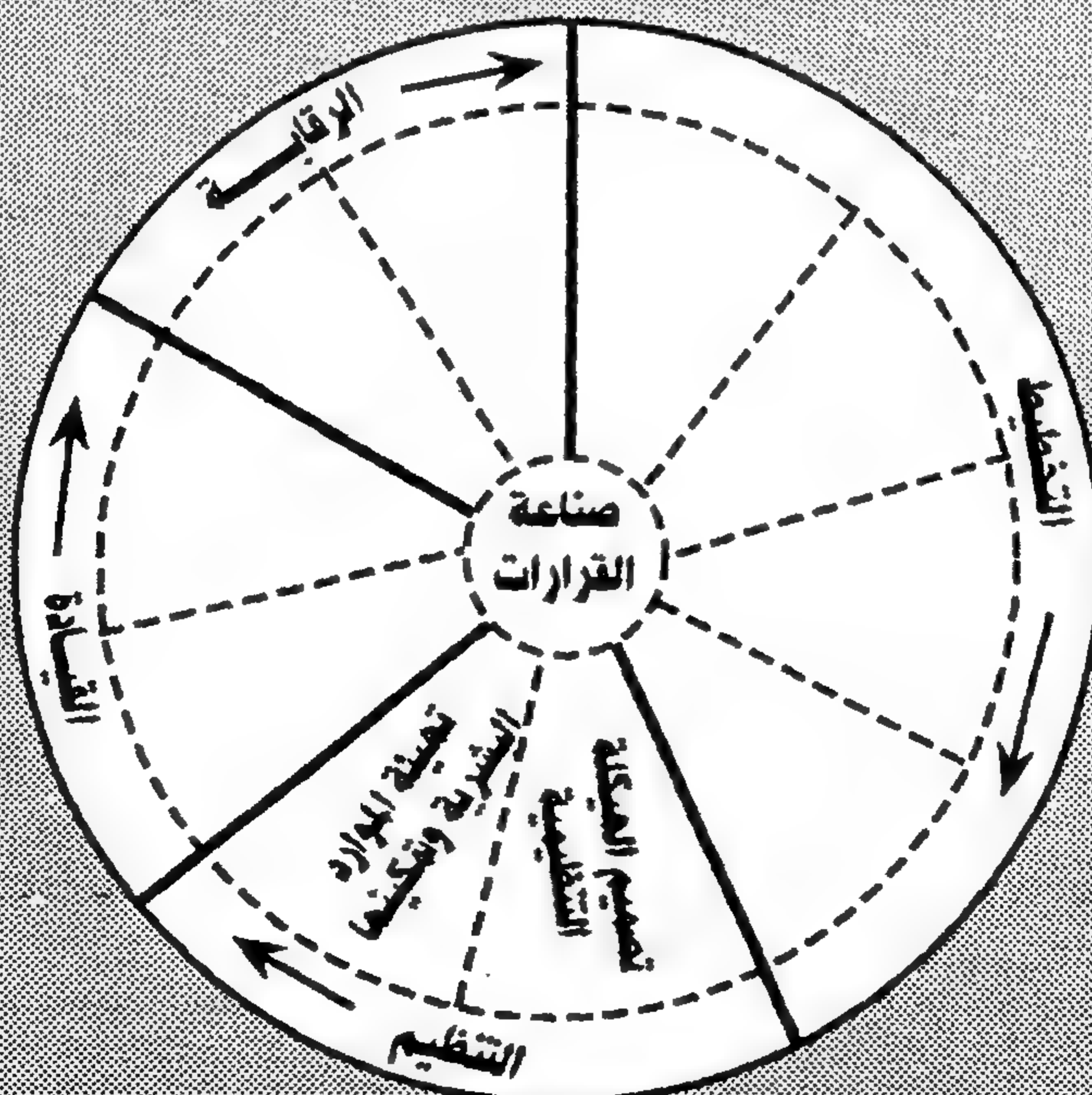
Hammer, Michael & Champy, James. *Reengineering the Corporation*. A Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey Publishing, 1993 .

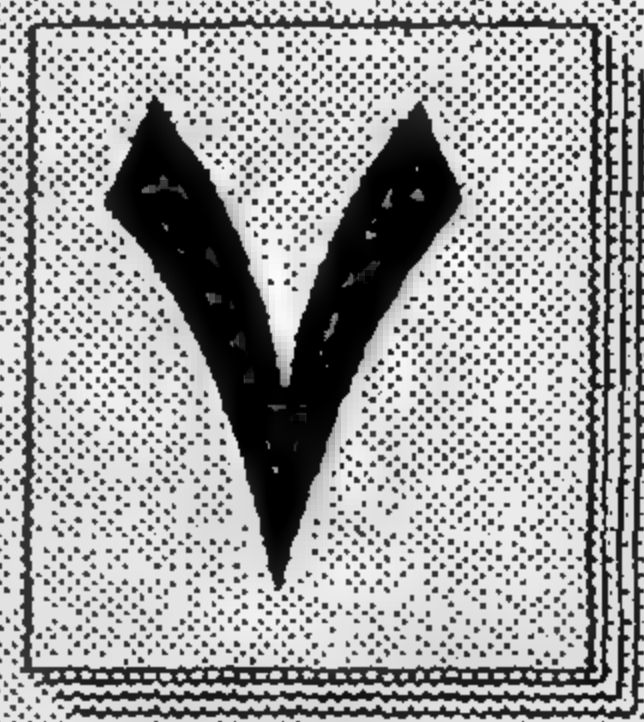
Lawler, E. & Mohrman, S. «Employee Involvement», *Reengineering and TQM, Tomorrow's Organization, Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. Susan Mohrman, et. al., San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998 .



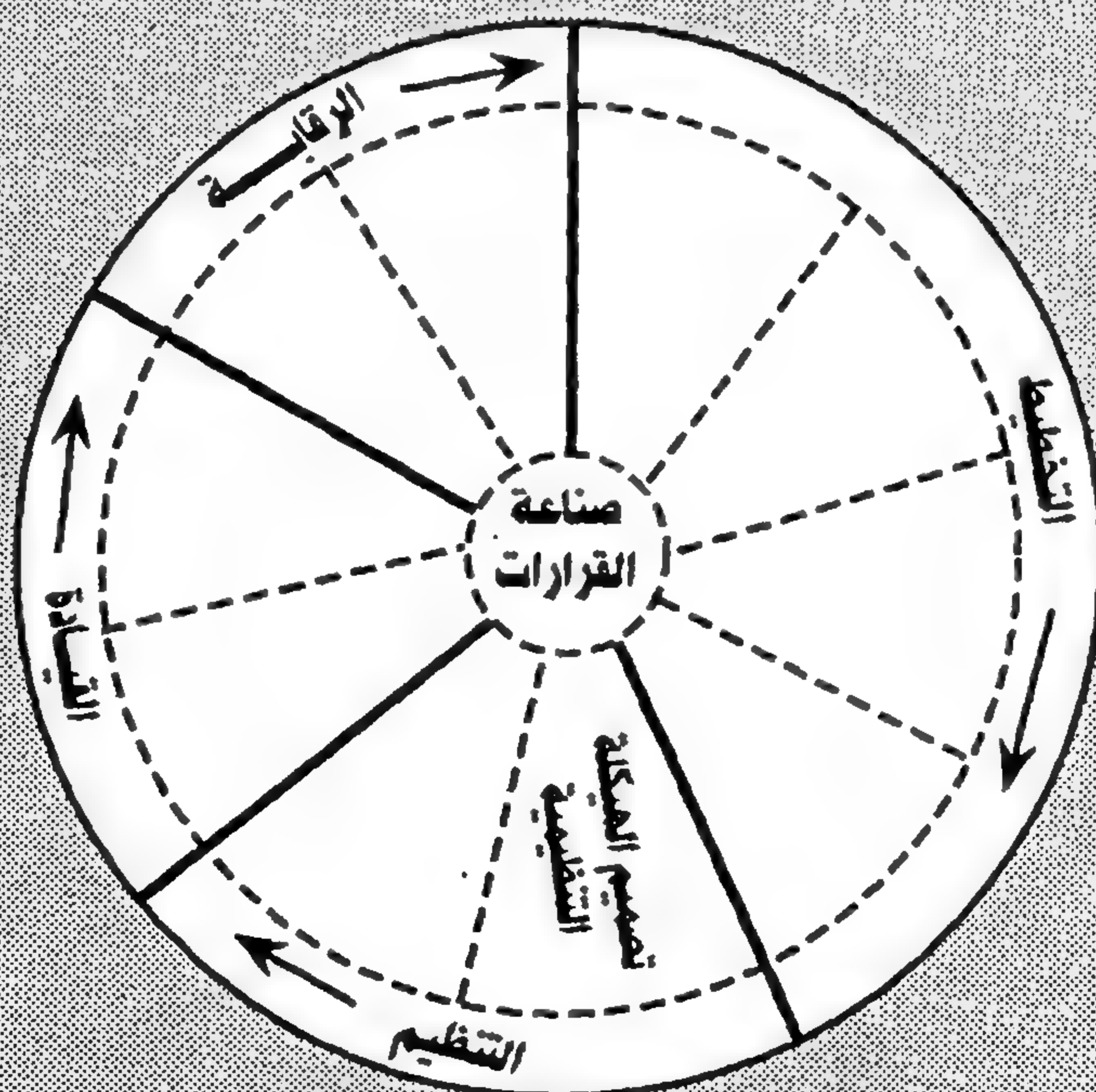
الجزء الثالث

التنظيم





تصميم الهيكل التنظيمية



أهداف الفصل

بانتها، هذا الفصل تكون قد تعرفت على نظريات التنظيم المختلفة ابتداءً من النظرية الكلاسيكية حتى نظرية النظم مروراً بالنظرية السلوكية مع التركيز على متغيرات التنظيم الفعال . كما تكون قد تعرفت على الاتجاهات التنظيمية للقرن الـ ٢١ وبصفة خاصة التنظيم المدمج وإعادة تكليف الأفراد بالمهام المولدة للدخل ، وكذلك فرق العمل المدارة ذاتياً .

موضوعات الفصل

١ نظريات التنظيم :

١/١ النظرية الكلاسيكية

٢/١ النظرية السلوكية

٣/١ نظرية النظم

٤/١ متغيرات التنظيم الفعال .

٢ الاتجاهات التنظيمية للقرن الـ ٢١ :

- الأهرامات التنظيمية في منظمة القرن العشرين .

- التنظيم المدمج ظاهرة القرن الـ ٢١ .

٣ فرق العمل المدارة ذاتياً في القرن الـ ٢١ .

نظريات التنظيم

١

تقع نظريات التنظيم في ثلاث مجموعات رئيسية وإن كانت بعض النظريات تقع على الحدود الفاصلة بينها^(١).

١/١ النظرية الكلاسيكية أو النظرية التقليدية :

وأنصارها الكلاسيكيون (أصحاب التنظيم الرسمي) ويعتبر التنظيم البيروقراطي نموذجاً خاصاً من النماذج الكلاسيكية .

٢/١ النظرية السلوكية :

وأنصارها السلوكيون وولفت أصحاب هذه النظرية النظر إلى أهمية التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية، والقيادة والتحفيز باعتبارها أموراً لا بد من الاهتمام بها بالإضافة إلى التنظيم الرسمي.

٣/١ نظرية النظم :

وهي النظرية التي تعالج التنظيم على أنه نظام متكامل عبارة عن أجزاء أو متغيرات تؤثر في بعضها . ننظر إلى نظرية النظم - في التنظيم - من وجهة نظر نظام ديناميكي متكامل . وبطبيعة الحال فإن نموذج التنظيم الفعال ينتمي إلى نظرية النظم من منظور ديناميكي .
وفيما يلي تفاصيل لهذه النظريات .

(١) من أحسن ما كتب عن نظريات التنظيم من حيث الوضوح والدقة والشمول والاختصار تلك المقالة التي كتبها وليم سكوت بعنوان «نظرة كلية على نظريات التنظيم» وهي مقالة افتتاحية في كتاب «تومي» بعنوان «نظريات التنظيم» . وبالرغم من قدم هذه المقالة إلا أنها من أدبيات التنظيم الكلاسيكية .

William Scott, «Organization Theory : An Overview of the Field» *Theories of Organization* by Henri Tosi. (Chicago, St. Clair Press, 1975).

النظرية الكلاسيكية^(٢)

١/١

يستخدم معظم المفكرين الكلمة الانجليزية Classical لتعنى شيئاً متمشياً مع الأسلوب المتحفظ القديم . شيئاً له قيمة تاريخية .. وهذا هو تعريف قاموس «أكسفورد» . فكلمة «كلاسيكى» ليست كلمة عربية ، وإنما تستخدم لتعنى شيئاً تقليدياً مستقراً .

المحاور الأربعة للنموذج الكلاسيكى

إن النموذج الكلاسيكى يبنى على أربعة محاور رئيسية :

- ١ - تقسيم العمل .
- ٢ - نطاق الإشراف .
- ٣ - التدرج الرئاسى أو التدرج الهرمى (الميكلى) .
- ٤ - المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة .

ونعالج هذه المحاور على الوجه التالى :

(٢) للتوسع راجع :

- Harold Koontz and Cyril O'Donnell : *Principles of Management*. New York McGraw-Hill Book Company, 1959.
- E. Brech, *Organization* (London : Longmans, Green & Co. 1957).
- L. Allen, *Management and Organization*. (New York, : McGraw-Hill Book C., 1958).

١ تقسيم العمل

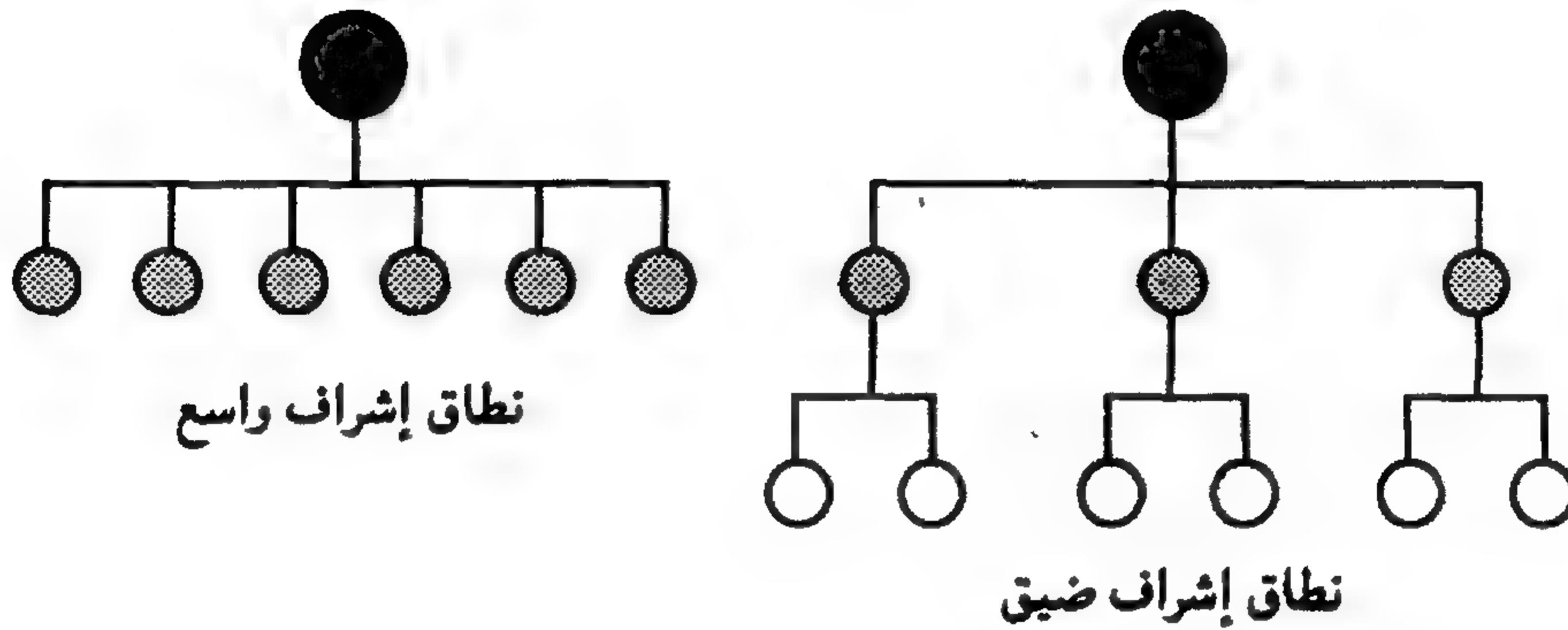
يحتل تقسيم العمل دوراً محورياً فى التنظيم الكلاسيكى ؛ فتقسيم العمل يتم لتحقيق الكفاءة . وتقسيم العمل يعنى الاعتماد على التخصص ، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته .. وهو ما يؤدى إلى سرعة الإنجاز وارتفاع جودة العمل وبالتالي تحقيق الكفاءة . إن تقسيم العمل معناه التخصص الوظيفى . إن مبدأ التخصص الوظيفى هذا معناه أن يتم تقسيم العمل إلى أدنى تقسيم : حيث يكون كل شخص مسئولاً عن أقل ما يمكن من الأعمال المتجانسة من أجل ربط القدرات الوظيفية المتخصصة . فأعمال المشروع الصناعى مثلاً تقسم إلى : إنتاج وتسويق وقبول وأفراد . والإنتاج يقسم إلى تخطيط إنتاج وعمليات إنتاجية وتقسم العمليات الإنتاجية إلى تقسيمات فرعية ... وهكذا.

٢ نطاق الإشراف

إن تقسيم العمل إلى أجزاء يتطلب إعادة تجميعها فى مجموعات بحيث يستطيع شخص الإشراف عليها . وفى ذلك يقال إن نطاق الإشراف هو عدد الرؤوسين الذى يمكن أن يشرف عليهم رئيس بكفاءة .

وبصرف النظر عن تفسير «نطاق الإشراف الأمثل» فإنه من الملاحظ أن لنطاق الإشراف أثراً كبيراً فى تحديد شكل «الهرم التنظيمى» عند النمو . فنطاق الإشراف الواسع يجعل الهرم مفلطحاً ونطاق الإشراف الضيق يجعل

الهرم مديبًا . بالإضافة إلى أن نطاق الإشراف ينبه إلى درجة تعقد العلاقات بين المناصب في الهيكل التنظيمي .



إن تقسيم العمل وإعادة تجميعه في مجموعات لا بد وأن يخلق هيكلًا للعلاقات .. حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك رئيس واحد تصدر منه التعليمات ويحصل على المعلومات .. إن المبدأ الوارد هنا هو مبدأ وحدة الرئاسة .

٣
التدرج الرأسي
أو التسلسل
الهرمي

إن نمو حجم العمل يضع أعباء على الإدارة العليا وبالتالي فإن الأمر يتطلب تقسيم العمل بين التنفيذ وبين وحدات المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة وعلى ذلك فالتنظيم يتصف بوجود تنفيذيين ومستشارين ومعاونين متخصصين Line and Staff .

٤
المشورة والخدمات
المعاونة
المتخصصة

دراسة تحليلية لمفاهيم النموذج الكلاسيكي

إن المحاور الأربعة المتقدمة هي المنطلق الأساسي لدراسة النموذج الكلاسيكي : فمن المحاور الأربعة تنشأ عدة مفاهيم تنظيمية تعتبر من خصائص النموذج الكلاسيكي نختار منها ١٣ مفهوماً على الوجه التالي :

يرى معظم المفكرين أن النموذج الكلاسيكي نموذج يحاول حل المشكلة التنظيمية على أساس رشيد : أي بعيد عن العاطفة . فالمنظمات الاقتصادية منظمات لها أهداف غالباً ما تكون تقديم سلعة أو خدمة مقابل ثمن يحقق ربحاً



لأصحابها . ولكي يتم تحقيق الأهداف فإنه لابد من حصر الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها بطريقة رشيدة ومنطقية وإعادة تجميعها في مجموعات بطريقة رشيدة ومنطقية أيضاً بحيث يتم إسنادها إلى أشخاص متخصصين . إن النقطة الضرورية هنا هي أن عملية تحديد هذه الأجزاء (الوظائف) تخضع للتفكير العلمي الرشيد وبالتالي لا يكون هناك مجال للعاطفة .. فلا يصح - طبقاً لهذا المبدأ أو القاعدة - إنشاء وظائف حول أشخاص . إن كل الوظائف وعلاقاتها ببعضها تستمد من منطق يعتمد على التفكير العلمي الرشيد.

إن الهدف من تقسيم العمل هو الإستفادة من التخصص. فالتخصص يؤدي إلى سرعة تنفيذ العمل ، وبالتالي إلى تحقيق الكفاءة . إن هذا يعنى أن يكون النموذج الكلاسيكى مبنياً على تخصص وظيفى حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى أدنى مستوى لها . إن التخصص يحقق إنتاج أكبر وعمل أحسن بنفس الجهود .

٢ التخصص

إن تجزئة العمل إلى أجزاء يخلق مشكلة جديدة وهو ضرورة التنسيق بين هذه الأجزاء لكى تعمل باتساق . ولذلك تحتل قضية التنسيق أهمية قصوى فى النموذج الكلاسيكى من خلال منطق توحيد المسئولية أو ما يسمى «المركزية» .

٣ التنسيق

يشبه المفكرون الكلاسيكيون المركزية بالمش في جسم الإنسان حيث يعود للمخ جميع الأحاسيس من الأجزاء وحيث يصدر المخ الأوامر لجميع الأعضاء بقصد الحركة . ولذلك فإن النموذج الكلاسيكى يتصف بوجود شخص واحد على قمة الهرم التنظيمى يكون هو المسئول الأول .

٤ المركزية

يرى المفكرون الكلاسيكيون أن المسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة . والفكرة هنا هى أن تقسيم العمل لابد وأن يتبعه تحميل مسئولية . فالمسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة على أساس أن ترك كل شخص يفعل ما يبدو له دون حساب مدعاة للفوضى والانقياد.

٥ مفهوم المسئولية

إن وجود المسئولية أى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة هى المنطق الذى تعطى من أجله السلطة . والسلطة - بالمفهوم الكلاسيكى - هى الحق فى إلزام الآخرين للامتثال لأمر صاحب هذا الحق .

٦
مفهوم
السلطة

إذا كانت المسئولية التزاماً بالقيام بواجبات محددة وإذا كانت السلطة هى إلزام الآخرين للامتثال وطاعة صاحب هذا الحق ، فإن السلطة والمسئولية على مستوى كل منصب من المناصب الإدارية يجب وأن يكونا متكافئين ؛ لأنه إذا زادت السلطة عن المسئولية على مستوى المنصب الواحد كانت النتيجة طغيان صاحبها .. وإذا زادت المسئولية عن السلطة كانت النتيجة الطبيعية «الشلل» الجزئى أو الكلى . إن تحديد السلطة بقدر يتساوى مع المسئولية على كل منصب يخلق ضرورة تفويض السلطة .

٧
تكافؤ
السلطة
والمسئولية

بالرغم من ضرورة تركيز السلطة على أعلى مستوى فى المنظمة فإنه من الضروري تفويض السلطة إلى المستويات الأقل بالقدر اللازم للتنفيذ . إن المتصور هنا هو أن خزان السلطة موجود فى أعلى العمارة حيث يتحكم الرئيس الإدارى فى كمية السلطة (فى كمية المياه) الواجب منحها للمستويات الأقل (الأدوار الدنيا) . .

٨
تفويض
السلطة

٩

وحدة الرئاسة

إن مركزية السلطة تتطلب تسلسلاً في الهيكل التنظيمي من حيث ضرورة وجود رئيس واحد لكل شخص بمعنى أن يتلقى كل شخص تعليماته من جهة محددة وجعل التخطيط من اختصاص إدارة التخطيط على أساس أن العمال والموظفين يكونون مسئولين عن التنفيذ ، وتكون إدارة التخطيط مسئولة عن جمع البيانات وتحليلها ، ووضع معدلات الأداء ووضع أحسن طريق لأداء العمل ؛ بالإضافة إلى الجداول الزمنية .

١٠

قصر خط السلطة

إن التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي للسلطات يجعل من الضروري أن يكون خط السلطة - ذلك الخط بين أدنى المستويات وأعلاها - قصيراً . ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وقصر خط السلطة . إن ضبط عدد الرؤوسين لكي لا يزيد نطاق الإشراف عن حد معين قد يؤدي إلى طول خط السلطة .

١١

توصيف الوظائف كتابة

استمراراً في إحكام النموذج بالنسبة للمسئوليات والسلطات فإن الأمر يتطلب تحديد الواجبات لكل وظيفة وتحديد العلاقات بين هذه الوظيفة وباقي الوظائف وتحديد سلطات الوظيفة ... كل ذلك بشكل مكتوب .. على أن يحدد أيضاً في وصف الوظيفة مواصفات شاغلها حتى يتم الاختيار في ضوء هذه المتطلبات الموضوعية .

إن الأساس فى تصميم الهيكل التنظيمى - طبقاً
للمنموذج الكلاسيكى - هو رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف بأقل
تكلفة ممكنة وذلك يعنى عدم خلق مناصب لا لزوم لها .

١٢
التكلفة

إن النموذج الكلاسيكى باعتباره نموذج رشيد فإن
العلاقات التى يسمح بها هى العلاقات الرشيدة التى يتم
التحكم فيها رئاسياً . إن هذا المبدأ ضرورى للاتصال كما أنه
ضرورى لتطبيق وحدة السلطة الآمرة .

١٣
العلاقات
الهيراركية

النموذج «البيروقراطى»

يعتبر النموذج «البيروقراطى» امتداداً للمنموذج «الكلاسيكى» فهو يتصف
بالخصائص الآتية :

- ١ - التخصص الدقيق أو التركيب الرشيد للوظائف Rationalized Job Structure
- ٢ - الإجراءات الروتينية أو الرسمية Formalization
- ٣ - التسلسل الرئاسى للسلطات (النظام الهرمى) Hierarchy
- ٤ - التصرف الرشيد (الاختيار على أساس الكفاءة والتدريب ... إلخ) .
- ٥ - الالتزام بالقوانين واللوائح .
- ٦ - ثبات المرتب ودوام الوظيفة كما أن الوظيفة ليست ملكاً لحاملها .

ولقد وضع لنا «ماكس فيبر» Max Weber طبيعة هذا النموذج وأفضليته فى
تنظيم الأعمال الكبيرة ولاسيما الحكومية وإن كان الواقع العملى قد أظهر
نقاط ضعف كثيرة .

(*) للتوسع فى النموذج البيروقراطى راجع أفكار «ماكس فيبر» (الفصل الـ ١٣) ص ٤٦٤ وما بعدها .

النظرية السلوكية^(٣)

٢/١

○ الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية :

وجه الكثيرون من أنصار « النظرية السلوكية » عدة انتقادات للنظرية الكلاسيكية في التنظيم . ومن أشهر الأشخاص الذين انتقدوا النظرية الكلاسيكية « هيربرت سايمون » ، الذي يرى أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية مثل الأمثال العامة .. والأمثال العامة زوجية فكل مبدأ هناك مبدأ عكسي .

ونلخص فيما يلي أهم الانتقادات الموجهة للمبادئ الكلاسيكية :

- ١ - تعارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص .
- ٢ - تعارض مبدأ نطاق الإشراف مع مبدأ قصر خط السلطة .
- ٣ - تعارض مبدأ تقسيم الأعمال مع مبدأ التنسيق .
- ٤ - عدم إمكان تنفيذ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية .
- ٥ - تقديس الخرائط التنظيمية والاختصاصات .
- ٦ - افتراضات الدوافع الإنسانية غير كاملة وبالتالي غير دقيقة .
- ٧ - التقدير البسيط لدور الصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة في تحديد السلوك التنظيمي .

(3) James Marsh & Herbert Simon, *Organization*. New York : John Wiley & Sons, 1958.

- ٨ - القيود المفروضة على الكائن الحي بطبيعة ضعفه كنظام معقد لتبويب البيانات التي لا تأخذ اهتماماً كبيراً .
- ٩ - اهتمام قليل بدور الإدراك فى عملية التحديد والترتيب واتخاذ القرار .
- ١٠ - ظاهرة البرامج القائمة وعلاقاتها بالابتكار تأخذ اهتماماً قليلاً .

الإطار العام للنظرية السلوكية

إنه يمكن القول باطمئنان إن أول رواد النظرية السلوكية هو «إيلتون مايو»، حيث اكتشف فى تجاربه الشهيرة والمعروفة بتجارب «هاوثورن»، ما يؤدى إلى القول بأن :

- ١ - كمية العمل للعامل وبالتالي المستوى التنظيمى للكفاءة والترشيد لا يتوقفان على القدرة الجسمانية ولكن على القدرة الاجتماعية .
- ٢ - المكافأة غير المادية والعقاب غير المادى يلعب دوراً مركزياً فى تحديد الدوافع ورضا الأفراد فى التنظيم .
- ٣ - التخصص الدقيق ليس بالضرورة أحسن نموذج للكفاءة لتقسيم العمل إذا لم يكن يؤدى إلى التوافق بين الأفراد وبعضهم . إن نتيجة عدم التوافق الاجتماعى ربما يقلل من الكفاءة بالرغم من وجود التخصص .

٤ - رد فعل الأفراد في الجهاز التنظيمي لا يكون على أساس شخصي ولكن على أساس المجموعة ، بمعنى أن الفرد لا يستطيع أن ينحرف عن اتجاهات الجماعة التي ينتمى إليها ، فالفرد ربما يفضل عمل علاقات طيبة مع زملائه في التنظيم عن كسب مبالغ أكبر ولذلك فقد وجد أن العلاقات الدافئة والصداقة تظهر في المجموعة التي يكون فيها القائد ديمقراطياً .

إن الفلسفة التي تدور حولها النظرية السلوكية هو أنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها .

في ظل المدرسة الكلاسيكية فإن الاعتقاد هو أن الكفاءة تحقق الرضا، أما في المدرسة السلوكية فإن الرضا - رضا الفرد والجماعة - يحقق الكفاءة^(٤) .

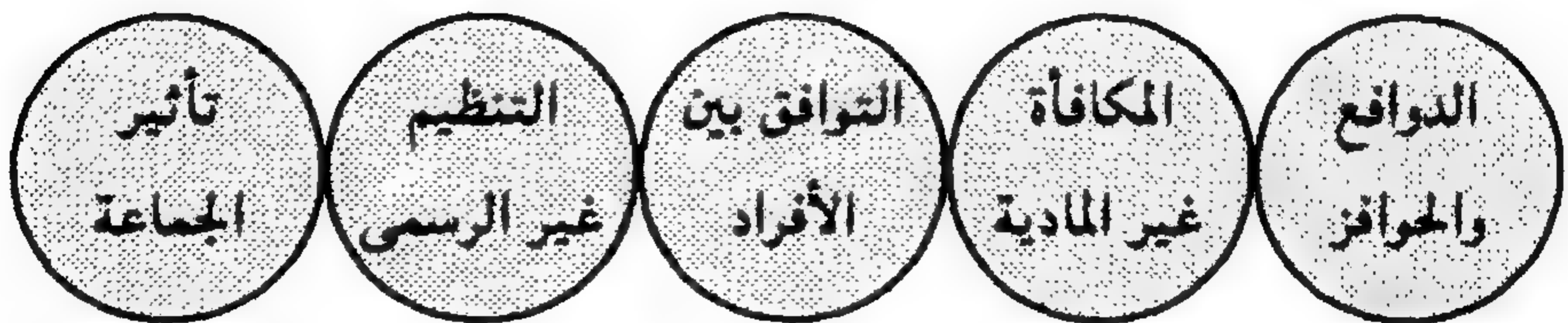
وعلى هذا فالمدرسة السلوكية تهتم بالسلوك الإنفعالي غير المخطط ، غير الرشيد باعتباره مؤثراً كبيراً في التنظيم . كما تهتم بالصداقة بين أعضاء التنظيم وبالتالي بالشكلية (بكسر الشين) وتأثيراتها بالقيادة . إلى غير ذلك من السلوك البشري الذي لا يتميز بالضرورة بالعقلانية أو الرشادة Rationality .

(4) Etzioni, Amitai : *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (New York : Free Press, 1961).

وبناء على ما تقدم فإن أنصار المدرسة السلوكية فى التنظيم يهتمون بصفة أساسية بالتنظيم غير الرسمى وبناء نظام اتصالات حول الأشخاص الذين يكونون «مراكز اتخاذ قرارات» . ويذكر لنا سكوت محددات ظهور التنظيم غير الرسمى فى أربع : المكان والوظيفة والمصلحة والقضية الخاصة^(٥) فمن أجل تكوين علاقات بين أشخاص فيجب أن تكون هناك اتصالات وجهاً لوجه وهذا يتوقف على مكان وجودهم . وبالإضافة إلى ذلك فإن الأشخاص الذين يقومون بوظيفة واحدة (الحسابات مثلاً) غالباً ما يجتمعون مع بعضهم، إلا أنه بالرغم من وجود الأفراد فى مكان واحد ووظيفة واحدة فليس من الضروري أن تنشأ بينهم علاقات فذلك يتوقف على مصالحهم الشخصية واهتماماتهم . إن الأشخاص الذين يهتمون بقضية خاصة مشتركة بينهم تكون من بين محددات ظهور التنظيم غير الرسمى .

لقد أسهم علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعى فى إثراء نظريات

التنظيم ونرى البعض يطلق عليهم «السلوكيون» : Behavioralists .



(5) Scott, « Organization Theory » in Theories of Organization, by Henri Tosi, 1975 .

نظرية النظم(*)

٣/١

إن الصفة المميزة للفكر التنظيمي المعاصر (عكس التقليدي أو الكلاسيكي) هو اعتماده على أطر فكرية وتحليلية conceptual-analytical base واعتماده على دراسات ميدانية .. وفوق ذلك كله على تكامله . إن ذلك مبنى على أن دراسة أى تنظيم لابد وأن تكون من منطق النظم Systems بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة . فالنظم البشرية تحوى عدداً كبيراً من المتغيرات المرتبطة ببعضها . وبالتالي فنظرية النظم فى التنظيم تنقل نقلاً جذرياً منهج التحليل فى مستوى أعلى من كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية . فنظرية النظم تتصدى لتساؤلات لا يمكن أن تتصدى لها النظرية الكلاسيكية أو النظرية السلوكية .

من هذه الاسئلة الاستراتيجية التى تتصدى لها نظرية النظم فى التنظيم :

١ - ما هى الأجزاء الاستراتيجية للنظام أو ما هى (المتغيرات

التنظيمية) ؟

٢ - ما هى طبيعة الاعتماد المتبادل أو التأثيرات المتبادلة بين الأجزاء

(أو بين المتغيرات التنظيمية) ؟

(*) The Systems Theory of Organization .

٣ - ما هي العمليات الأساسية التي تسهل عمل أو تكيف هذه الأجزاء مع بعضها ؟

٤ - ما هي أهداف كل جزء من النظام وإلى أي مدى تتسق مع أهداف النظام ككل ؟ وبطبيعة الحال فإن الفكر التنظيمي المعاصر ليس فكراً موحداً متفقاً عليه بين المفكرين ولكن لكل مفكر تصور معين عن النظام وعن أجزائه . وبدلاً من أن نعرض إسهامات كل مفكر وتصوراته ربما يكون من المفيد أن نعرض المتغيرات التي درست بشكل عام مع إيضاح أحد التصورات التي لاقت إهتماماً كبيراً بين المفكرين المعاصرين .

سنبدأ الآن بعرض أجزاء النظام وعلاقاتها ببعضها .

أجزاء النظام وارتباطها ببعضها

إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. وبطبيعة الحال فإن الأشياء التي يجب التصدي لها ابتداءً هي حوافز الفرد واتجاهاته واقتراضاته عن الناس وعن العاملين .

١
الفرد
حوافزه
واتجاهاته
واقتراضاته

إن الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو ما نسميه بالهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب وتجميعاتها في الهيكل ونظم التشغيل التنظيمي الرسمية .

٢
الترتيب
الرسمي لعمل
الهيكل ونظم
التشغيل

إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة .

٣
التنظيم غير
الرسمي
(العلاقات)

الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية . فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر. إن المطلوب هنا هو إحداث التكيف مع البشر وليس مجرد استئجار بشر لتلائم الآلات .

٤
تكنولوجيا
العمل
ومتطلباتها
الرسمية

وعلى ذلك فلا يمكن تنظيم العمل بفعالية دون الأخذ في الاعتبار الصفات السلوكية والاجتماعية والفسولوجية للأفراد التي ستعمل ؛ فنوع وحجم العاملين مهم كما ان نوع وحجم الآلات مهم أيضاً .

وهذا ينقلنا إلى متغيرات التنظيم الفعال .

متغيرات التنظيم الفعال

٤/١

إن التنظيم الفعال ليس مجرد خرائط تنظيمية أو تحديد اختصاصات أو سلطات أو نظم تشغيل أو اختيار سليم للقيادات العليا أو العاملين وليس مسألة صدفة أو توافق مع المتطلبات التكنولوجية والبيئية أو علاقات غير رسمية طيبة .. إلخ إن التنظيم الفعال هو كل ذلك .

إننا ننظر إلى التنظيم على أنه نظام ديناميكي للتعاون منسق إرادياً لتحقيق أهداف وقدرة على التكيف في الأجل الطويل وبالتحديد فإن كلمة نظام تعني أجزاء ، فالتنظيم - بالتعريف - مجموعة أجزاء متسقة بعضها مع بعض تتأثر ببعضها البعض هدفها النهائي تحقيق نتائج .

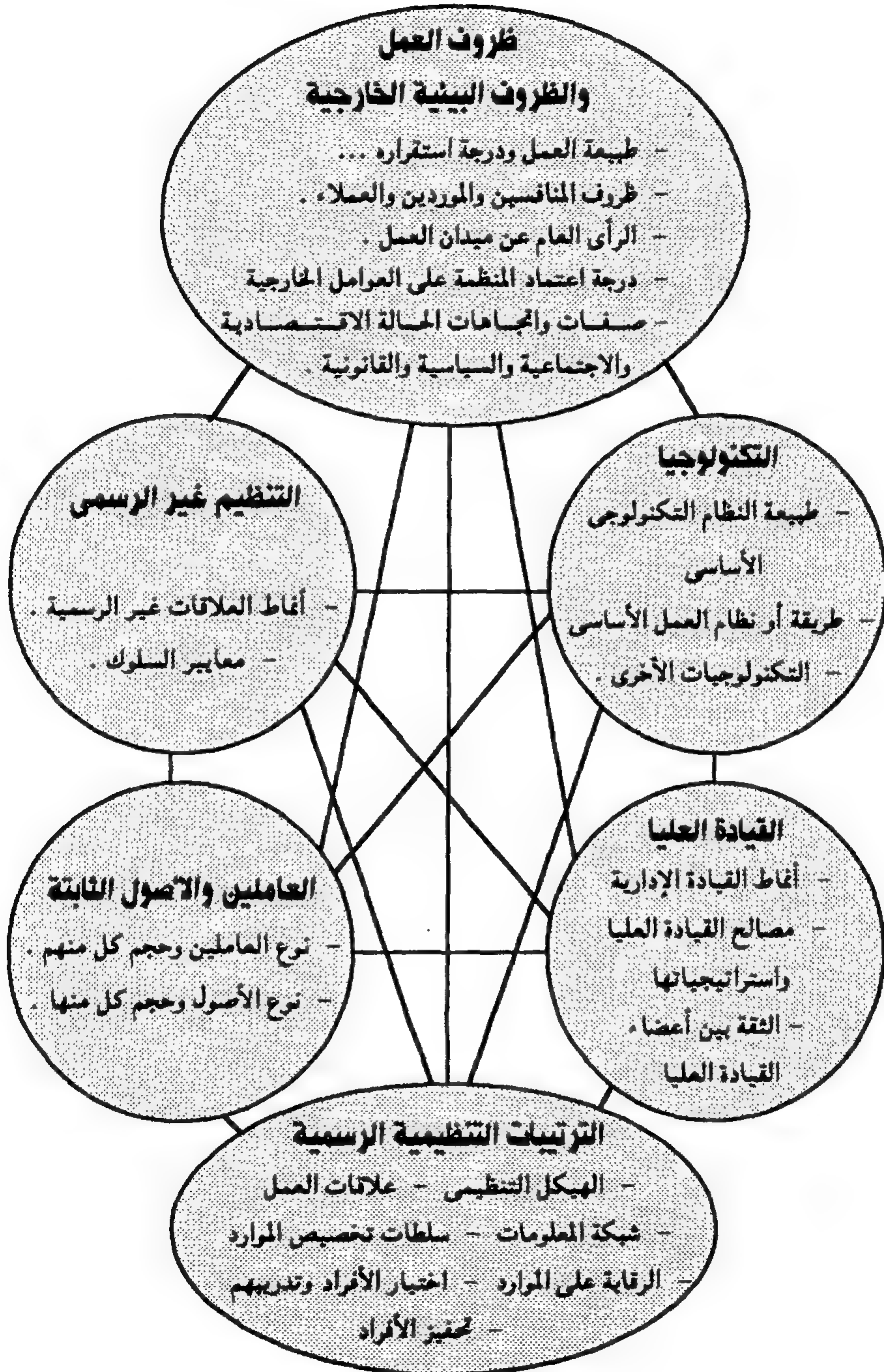
إن متغيرات التنظيم الفعال ست :

- ١ - ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية .
- ٢ - التكنولوجيا .
- ٣ - الترتيبات التنظيمية الرسمية .
- ٤ - التنظيم غير الرسمي .
- ٥ - العاملين والأصول الثابتة .
- ٦ - القيادة العليا (صاحبة قرار التنظيم)

ويصور الشكل التالي المتغيرات الست للتنظيم الفعال^(٦) .

(٦) استرشدنا في وضع هذا الإطار العام بكتاب :

John Kotter : *Organizational Dynamics : Diagnosis and Intervention*, (London : Addison-Wesley Co., 1978).



متغيرات التنظيم الفعال

التأثيرات المتبادلة للمتغيرات التنظيمية

إن النموذج المتقدم نموذج ديناميكي أى يأخذ فى الاعتبار التأثيرات المتبادلة المتوقعة بين المتغيرات التنظيمية .. خذ مثلاً تأثير الأنماط القيادية على الترتيبات التنظيمية الرسمية ، وكفينا القول هنا إن النمط القيادى الديكتاتورى لا يمكن أن يوافق بسهولة على الترتيبات التنظيمية الرسمية التى تختلف عن تصوراته هو . خذ أيضاً العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وعلى تكوين مجموعات غير رسمية مضادة أى مجموعات غير رسمية لحماية مصالحها أمام تهديد النمط القيادى ... لاحظ أن هذا التنظيم غير الرسمى القوى قد يشجع على أن يزداد النمط الديكتاتورى سيطرة وحزماً مما قد يؤدى إلى عزله وإرغامه على الاستقالة ...

خذ مثلاً العلاقة بين ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية : ففى حالة ظروف السوق المستقرة قد تدرك القيادة الإدارية العليا هذه العلاقة وتحدث تغييراً فى الترتيبات التنظيمية الرسمية بحيث يكون التنظيم الرسمى عضوياً Organic (غير بيروقراطى) .

خذ مثلاً العلاقة بين التكنولوجيا وبين العاملين والأصول الثابتة نجد أن إدخال التكنولوجيا المعقدة يؤثر على عدد ونوع العاملين وحجم ونوع الأصول الثابتة .. كما تؤثر التكنولوجيا أيضاً على التنظيم غير الرسمى حيث تنشأ مصالح جديدة للأفراد وتهديد لمصالح بعض الأفراد ، وبالتالي تتكون مجموعات غير رسمية لمقاومة إدخال التكنولوجيا .. إن إدخال

التكنولوجيا لا بد وأن يؤثر على الترتيبات التنظيمية الرسمية سواء من حيث الهيكل التنظيمى أو علاقات العمل أو شبكة المعلومات أو سلطات تخصيص الموارد أو الرقابة عليها... وكذلك على اختيار الأفراد وتدريبهم ونظام تحفيزهم.

خذ مثلاً معايير السلوك الموضوعة بمعرفة المجموعات غير الرسمية وتأثيرها على التكنولوجيا أو أنماط القيادة أو الترتيبات الرسمية .. لنفرض أن معايير السلوك السائدة بين المجموعة هى العمل بالحد الأدنى الذى يخلو من المسئولية فإننا سنجد أن القيادة العليا ستكون فى موقف حرج فهى لا تستطيع تغيير معايير السلوك هذه بقرار ... فإذا حاولت التدخل بقوة قهرية لكى يعمل الناس فإن المتوقع أن يزداد ارتباط الأفراد بالمجموعة ... وتحدث الحلقة المفرغة .. وهكذا .

إن الشيء الذى نريد التأكيد عليه هنا هو أن الفعالية التنظيمية ليست نتيجة عنصر واحد ، ولكنها نتيجة عدة متغيرات فى تفاعلها مع بعضها . فإنماط القيادة العليا الجيدة لا يمكن أن يحقق الفعالية إذا كانت الترتيبات التنظيمية الرسمية سيئة ... وأحسن ترتيبات تنظيمية رسمية لا تصلح بمفردها ولكن يجب أن تدعم وتتسق مع المتغيرات التنظيمية الأخرى . فإذا كانت الترتيبات التنظيمية الرسمية «جيدة» وزاد عدد العاملين عن حجم معين أو نقصت تخصصات معينة أو زادت تخصصات معينة فإن ذلك كفيل بخفض فعالية التنظيم . وأحسن ترتيبات تنظيمية رسمية تفشل إذا تم اختيار القادة اختياراً اعتباطياً أو حتى فى ضوء شروط عامة ... فالاختيار يجب أن

يكون فى ضوء المجموعة التى ستعمل مع بعضها .. إن ثقة المجموعة ليست مجرد صفات ، ولكنها علاقة بين أشخاص وبالتالى يجب أن يكون هناك ثقة واحترام متبادل بين القيادة العليا أنفسهم ..

إننا نضرب هذه الأمثلة لنبين أن التنظيم الفعال ليس مجرد رسم خرائط تنظيمية و/أو رسم علاقات عمل وشبكة معلومات وسلطات لتخصيص الموارد والرقابة عليها ... ولكن التنظيم الفعال تنظيم له ست مجموعات من المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها .. إن مفهومنا عن التنظيم - كما هو واضح من التحليل - مفهوم ديناميكى وليس مفهومًا «كلاسيكيًا» مبنى على افتراضات مبسطة لسلوك البشر . إن حرصنا على مفهوم التنظيم الفعال : التنظيم الذى يحقق النتائج فى الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل هو الذى حتم علينا هذه النظرة الكلية للتنظيم .

إن متغيرات التنظيم الفعال هى :

- ١ - ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية .
- ٢ - التكنولوجيا .
- ٣ - الترتيبات التنظيمية الرسمية .
- ٤ - التنظيم غير الرسمى .
- ٥ - العاملين والأصول الثابتة .
- ٦ - القيادة العليا (صاحبة قرار التنظيم)

لو كنت مكانى .. ما هو ترتيبك لهذه المتغيرات طبقاً لأهميتها ؟

الاتجاهات التنظيمية للقرن الـ ٢١

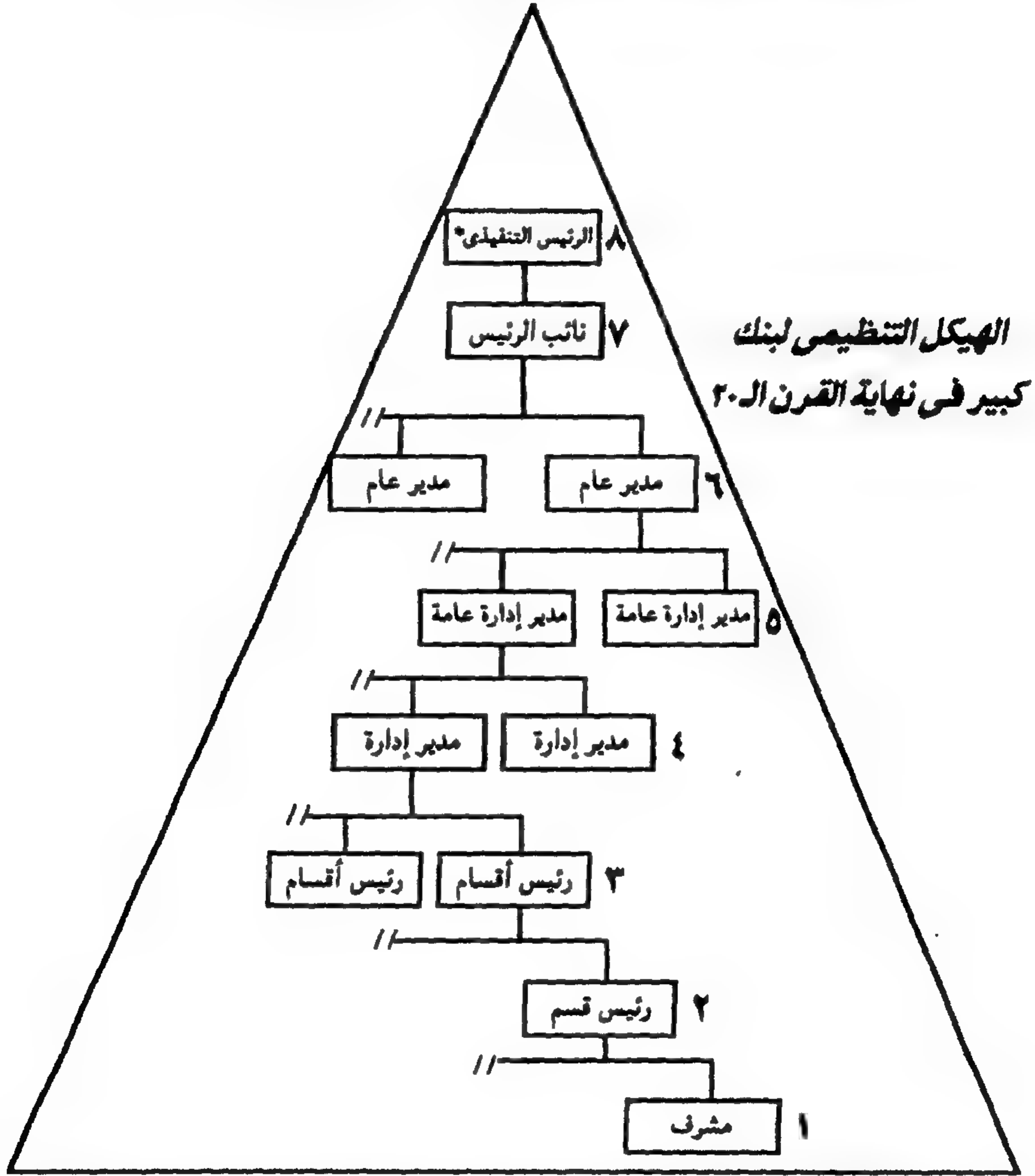
٢

الاهرامات التنظيمية فى منظمة القرن الـ ٢٠

صممت منظمات القرن الـ ٢٠ فى ظل ظروف مستقرة نسبياً وذلك فى ضوء نظام الإنتاج الكبير الذى كان سائداً. ولقد كانت تلك المنظمات تدار من أعلاها .. حيث من المفروض أن الرئيس الأعلى للمنظمة هو صاحب السلطة الكبرى وحيث يقوم بتوزيع السلطة على المستويات الإدارية المختلفة والمناصب الإدارية المختلفة. وأصبح رئيس كل إدارة أو كل قطاع هو صاحب السلطة الأعلى فى تلك الإدارة .. ولذلك كان همهم أن يحافظوا على مصالح قطاعاتهم وإداراتهم .

إن النموذج التنظيمى لمنظمات القرن الـ ٢٠ قد صُمم على أساس أن رأس المال هو المورد الاقتصادى الأساسى وأن المركز الرئيسى بمثابة المالك : صاحب المنع والمنع فى الموازنات التخطيطية والاستثمارات . ولذلك شهدنا منظمة القرن الـ ٢٠ تقاثل المنظمة العسكرية حيث المعلومات ترفع إلى أعلى وتنزل إلى أسفل . وكان هذا النموذج مثالياً سواء لإنشاء مصنع جديد أو فرع جديد. ولقد كان هذا النموذج التنظيمى مناسباً أيضاً للمحاسبين لجمع المعلومات المحاسبية والرقابة على المعلومات .

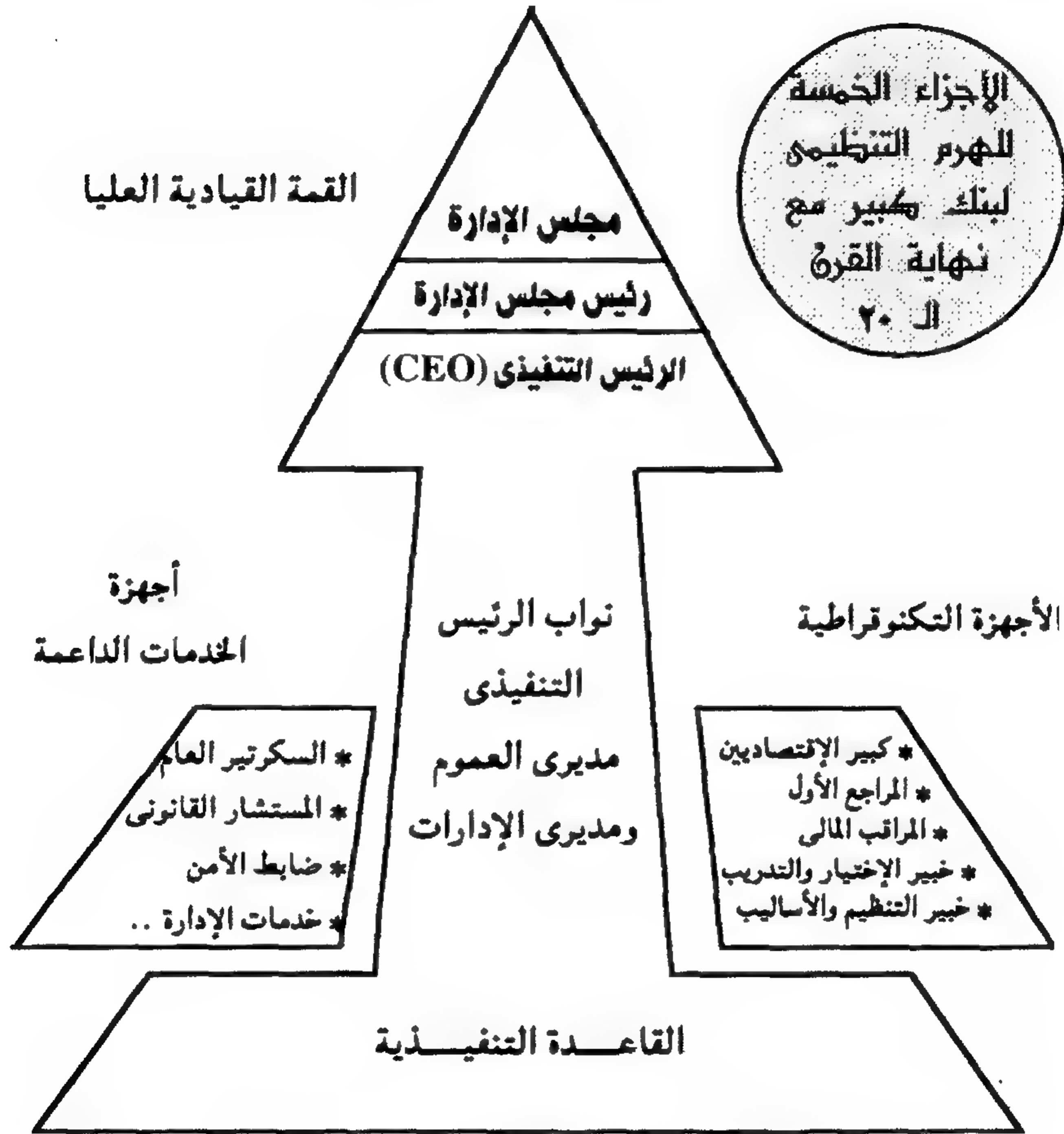
انظر إلى الهيكل التنظيمي لبنك كبير في نهاية القرن الـ ٢٠ :



انظر إلى المستويات الإدارية في الخريطة التنظيمية السابقة ستلاحظ أنها ثمانية مستويات ابتداء من المشرف حتى رئيس البنك ، .. ولك أن تتصور حجم التعقيدات الرئاسية الموجودة وصعوبة التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة .

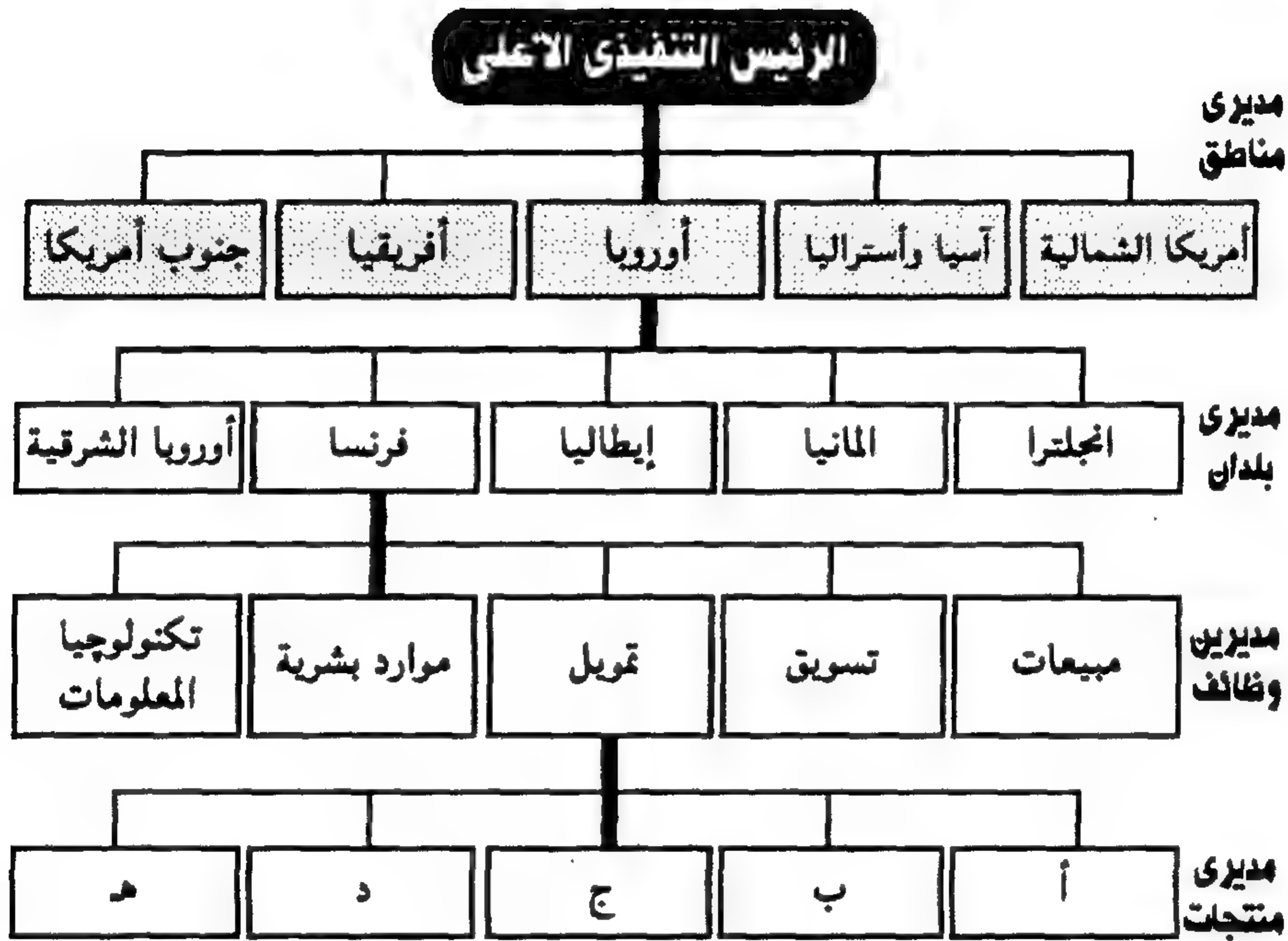
(*) Chief Executive Officer (CEO) .

وإذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي من منظور الأجزاء الخمسة للتنظيم فإننا سنجد أن حجم الهرم التنظيمي في منظمات القرن الـ ٢٠ كان كبيراً وليكن اختيارنا لأحد البنوك الكبيرة على سبيل المثال :



ربما نجد أن حجم القمة القيادية مناسب ولكن حجم الإدارة الوسطى كبير لوجود نواب الرئيس التنفيذي ومديرى العموم ومديرى الإدارات كما سنجد الأجهزة التكنولوجية متعددة وأجهزة الخدمات الداعمة .. ولك أن تتصور الجمود الرسمي وصعوبة الاتصال والتنسيق .

ويعصور لنا «هوب» و «هوب» في كتابه : المنافسة في الموجه الثالثة^(٧)
الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة عالمية لها فروع في المناطق والبلدان :



شكل يوضح الهيكل التنظيمي الرئاسى التقليدى فى شركة عابرة للقارات

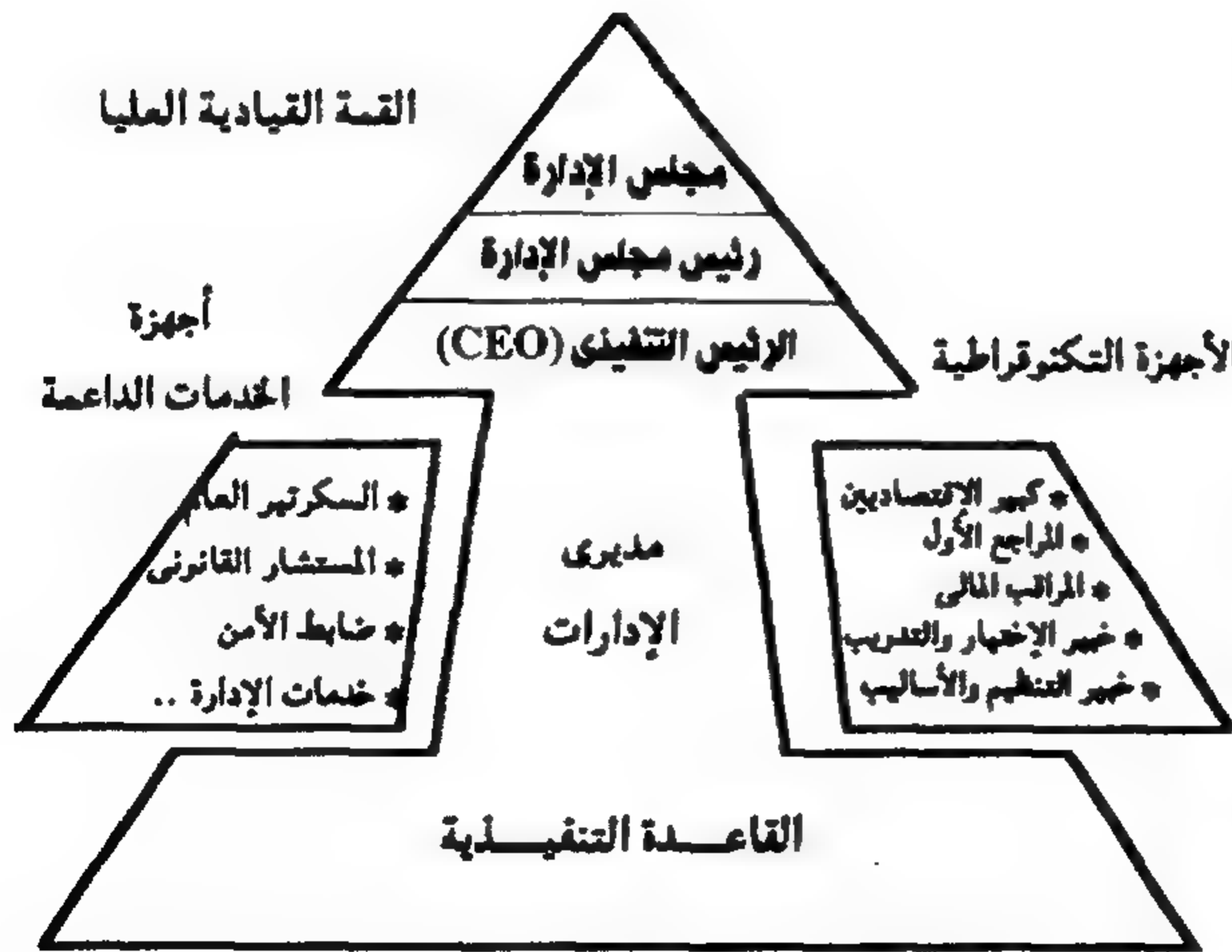
لقد تم فصل التفكير والتخطيط الاستراتيجى عن التنفيذ وتم فصل المفكرين عن التنفيذيين . وسيطرت النزعة البيروقراطية بالتسلسل الرئاسى ونظم الرقابة واللوائح على المنظمات ؛ فأصبحت المنظمات غير صالحة مع الظروف العالمية الجديدة .

(7) Hope & Hope, *Competing in the Third Wave*, p. 89.

التنظيم المدمج ظاهرة القرن الـ ٢١

لقد أصبح من الضروري أن يكون حجم الهرم التنظيمي في منظمة القرن الـ ٢١ مدمجاً وذلك عن طريق إلغاء مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية وتقليل حجم أجهزة الخدمات الداعمة والأجهزة التكنولوجية.

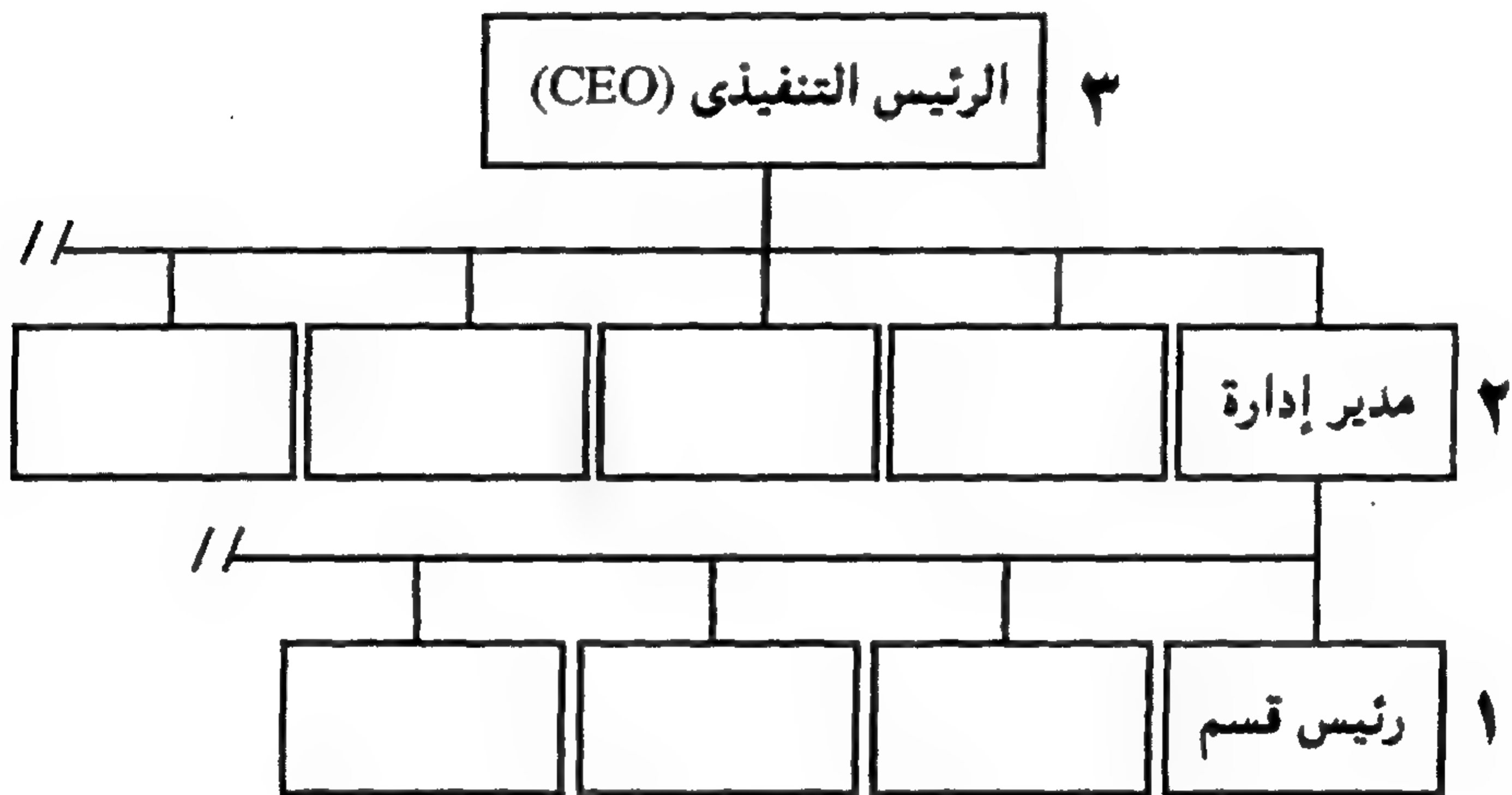
لقد درست شركة «ماكنزي» للاستشارات ٣٨ شركة صناعية متقدمة تكنولوجياً في أمريكا وانتهت إلى أنه لتحقيق النجاح فإنه من الضروري إلغاء كل الإدارة الوسطى فهي عادة ما تكون عقبة حقيقية لتحسين الإنتاجية. كما ذكرت مجموعة بوسطن الاستشارية أنه لن يكون هناك حاجة مستقبلاً لمشرفي الإنتاج لأن تكنولوجيا المعلومات ستقدم كل ما يحتاجه العامل على خط الإنتاج الأول^(٨).



إن حجم الهرم التنظيمي في منظمة القرن الـ ٢١ مدمج لا أثر فيه للإدارة الوسطى حيث عدد المستويات الإدارية قليل جداً ونطاق الإشراف واسع جداً مدعم بنظم المعلومات.

للهرم التنظيمي لمنظمة كبيرة في القرن الـ ٢١

وكان «بيتر دركر» قد أوصى في كتابه دمج ممارسة الإدارة،^(٩) عام ١٩٥٤ ألا يزيد عدد المستويات الإدارية عن ٧ مستويات مهما كان حجم المنظمة ، ولكن «توم بيترز» يصر على أن المستويات الإدارية للشركات (والبنوك) الكبيرة يجب ألا تزيد عن ثلاثة مستويات من خلال توسيع نطاق الاشراف:



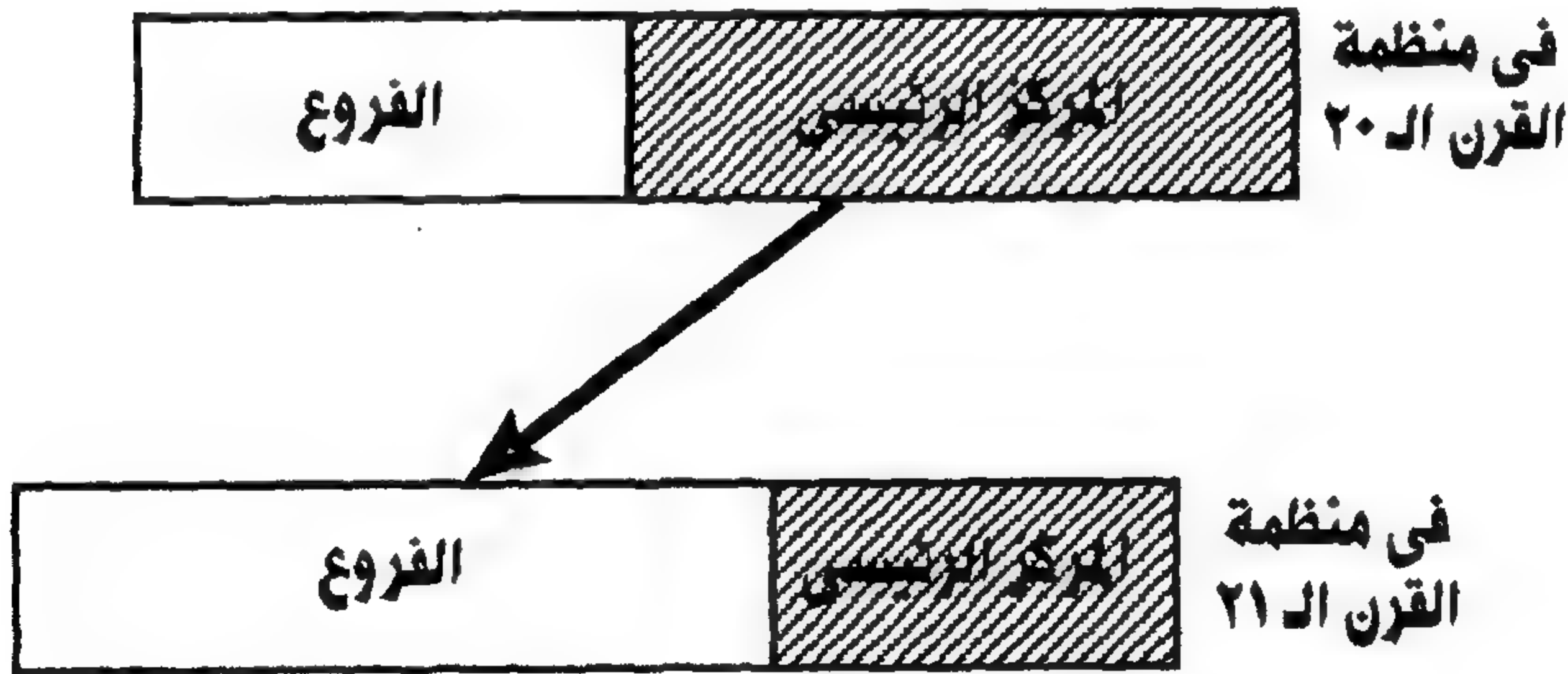
إن اختصار عدد المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الاشراف (وتفويض السلطات) يجعل منظمة القرن الـ ٢١ مدمجة Compact . على أن صفة الدمج، هذه تتحقق أيضا من خلال وضع الاختصاصيين في الميدان وإعادة تكليف الأفراد بالمهام المولدة للدخل .

(9) Peter Drucker : *The Practice of Management*, 1954 .

○ وضع الاختصاصيين في الميدان وإعادة تكليف الأفراد بالمهام المولدة للدخل

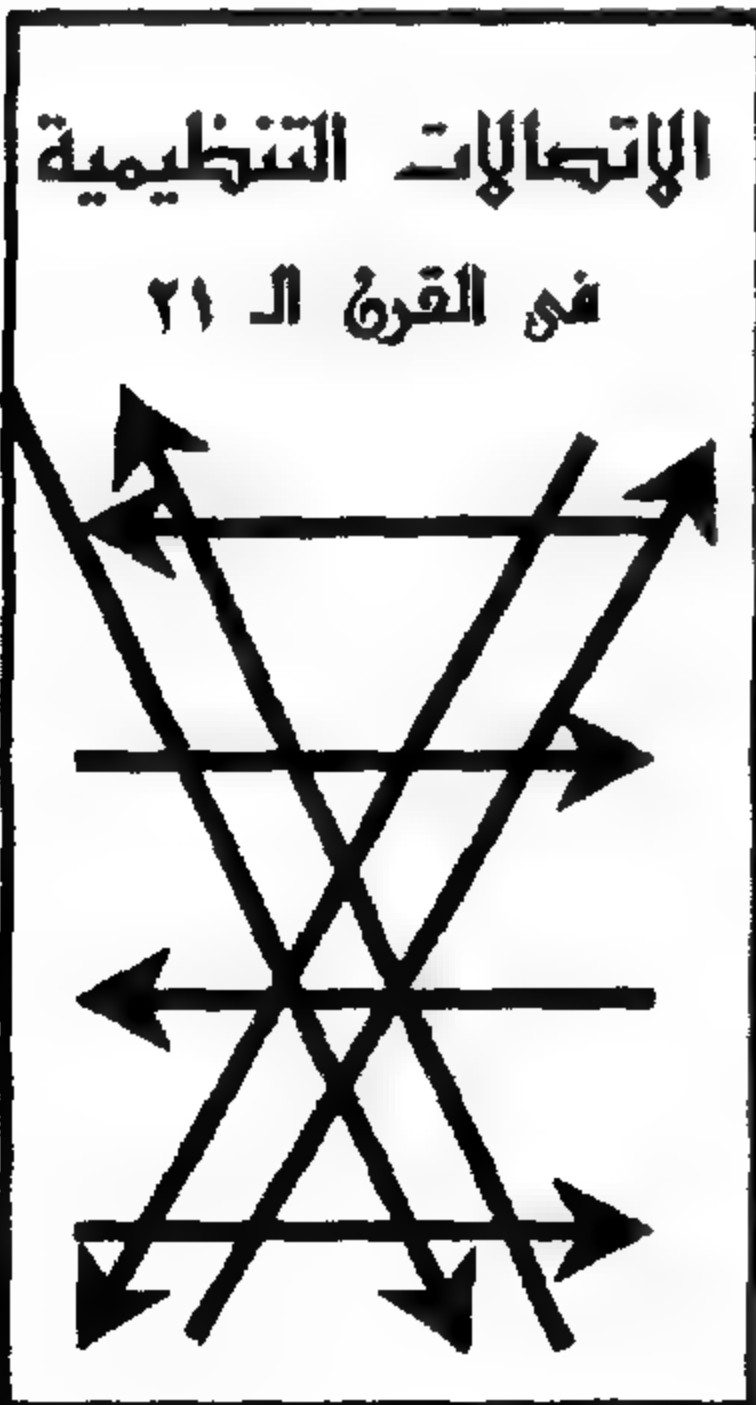
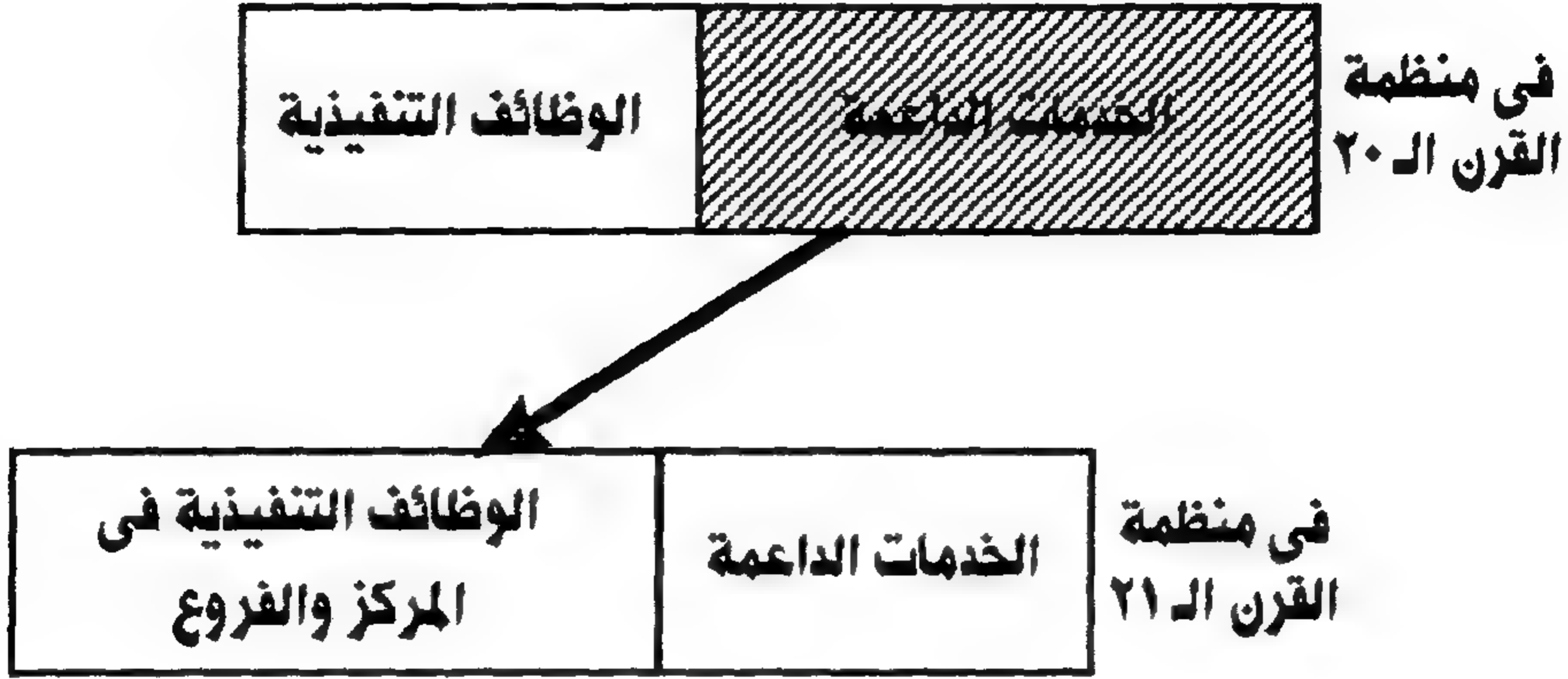
إن مشكلة كبر حجم المركز الرئيسي تنتج من تواجد عدد كبير من الاختصاصيين في المركز الرئيسي حيث تشرف كل مجموعة على باقى المنظمة فى مجال تخصصها ... وحيث يهتم أفراد كل تخصص بتخصصهم بصرف النظر عن النظرة الكلية للشركة أو البنك .

إن تخفيض حجم المركز الرئيسي وتسهيل الأعمال وتحسين الربحية يأتى من توزيع الاختصاصيين على ميدان العمل .. فالمستول عن الموارد البشرية والمحاسب والمراجع ومستول المشتريات ... إلخ يكونون فى الموقع تحت تصرف المستول التنفيذى . وبوضعهم هذا سيتصرفون وكأنهم رجال أعمال وليس كمتخصصين . حيث يتغير اهتمامهم بتأثير تخصصاتهم على النتيجة الكلية .



شكل يوضح كثرة الاختصاصيين فى المركز الرئيسى فى منظمة القرن الـ ٢٠ وضرورة توزيعهم على الفروع فى الميدان

ويتحقق الدمج فى الهيكل التنظيمى بنقل الخدمات الداعمة Support Functions من المركز الرئيسى إلى الفروع أيضاً بحيث ينخفض حجم المركز الرئيسى كما يصوره الشكل التالى :



إن الضربة الكبرى للتنظيم الهيراركي الذي تميزت به منظمة القرن الـ ٢٠ جاءت نتيجة تكنولوجيا المعلومات وشبكاتها . فالاتصالات بعد أن كانت صاعدة إلى أعلى وإلى أسفل من خلال خطوط السلطة أصبحت فجأة سهلة في الحصول عليها وبشكل غير رسمي ولا يمر بمناصب رئاسية . فالعاملون أصحاب المعرفة أصبحوا الآن بالمعرفة والمعلومات التي تصل إليهم أو التي يطلبونها يشكلون قوة حقيقية وأصبحوا منتشرين في منظمة القرن الـ ٢١ . لقد أصبح من الممكن - في ظل انتشار المعرفة - في المنظمة عمل ترتيبات تنظيمية وإدارية جديدة بحيث أصبحت المنظمة عبارة عن فرق عمل Work Teams تساعد بعضها وتعتمد على بعضها. لها سلطاتها التي تستمد من المعرفة والمهارة وليس من مراكز رئاسية أعلى .

٣ فرق العمل المدارة ذاتياً في القرن الـ ٢١

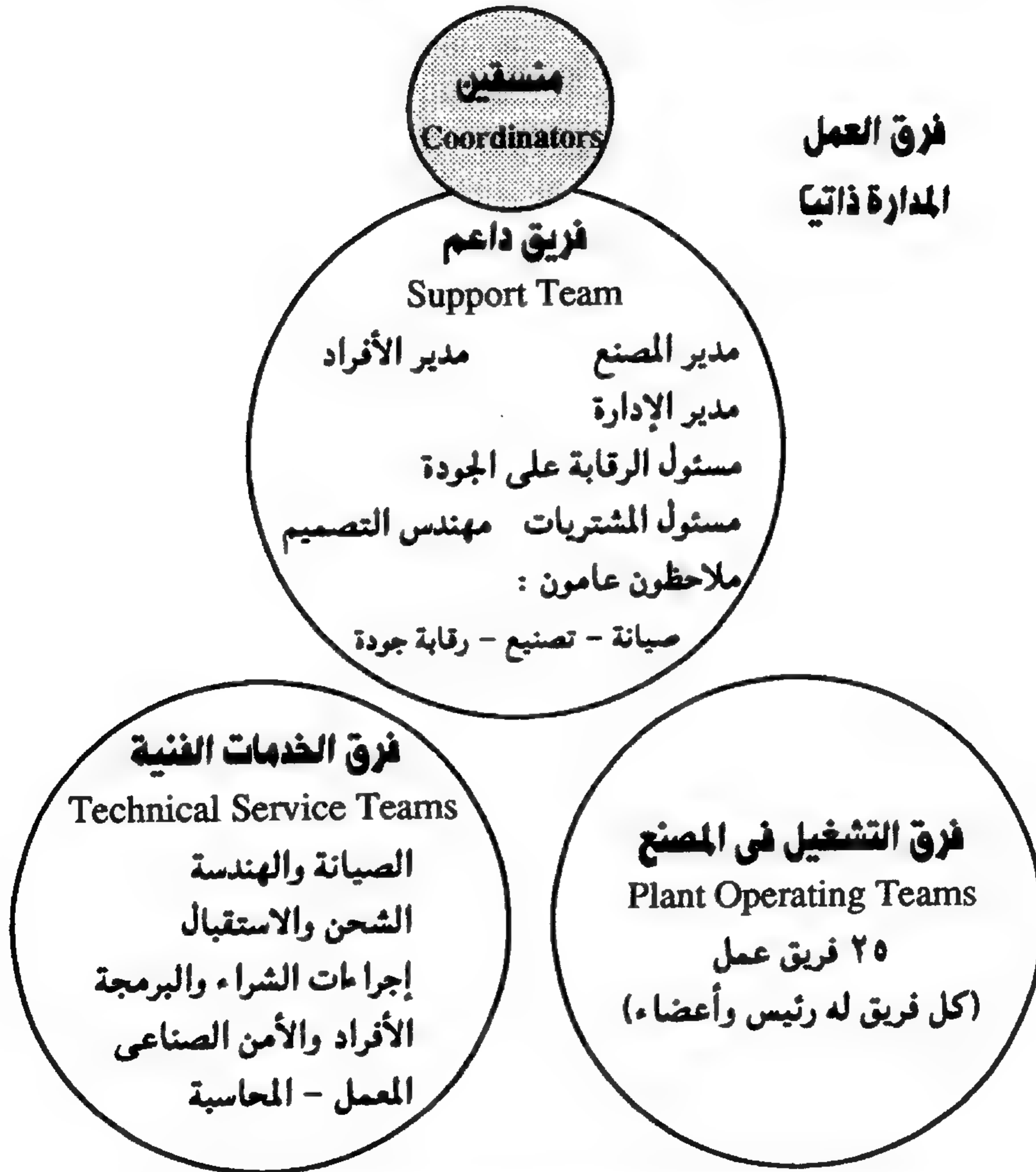
تحتل فرق العمل المدارة ذاتياً مكان الصدارة في منظمات القرن الـ ٢١ القوية. فمنظمات القرن الـ ٢١ تعمل في ظروف مضطربة غامضة ولذلك فإنه من الضروري أن تكون مرنة قادرة على الحركة دون الرجوع إلى إدارات أعلى في ضوء الأهداف المحددة . وعلى ذلك فإن منظمة القرن الـ ٢١ النموذجية سيتم إدارتها من خلال فرق عمل مدارة ذاتياً ، لها مهام واضحة وأهداف واضحة وسياسات واضحة ، قادرة على الابتكار واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع المواقف ، كل شخص فيها لديه التزام ذاتي .

ومن المتوقع أن تكون فرق العمل متوسطة العدد ، ذات المهام المحددة والمستقلة إلى حد ما والمدارة ذاتياً هي الوحدة التنظيمية الأولى في منظمة القرن الـ ٢١ ولذلك فمن الضروري تنظيم كل مهمة على أساس أن يكون فيها من ١٠ - ٢٠ شخصاً .

إن منظمة القرن الـ ٢١ النموذجية سيتم إدارتها من خلال فرق عمل مدارة ذاتياً

إن المنظمات المبنية على فرق العمل ليست منتشرة بعد في أمريكا ، كما أنها ليست بالضرورة من خصائص الإدارة اليابانية ؛ وإن كان كثير من منظمات الأعمال اليابانية مصممة على أساس فرق العمل من ١٢ شخص عادة (١٠) .

هذا وقد تمت عدة تجارب في شركة «جنرال موتورز الأمريكية» بدأت منذ أكثر من عشر سنوات . ومن التجارب الأولى تلك التي تمت في مصنع «فيتزجيرالد» Fitzgerald . انظر إلى فرق العمل الآتية :



تنظيم مصنع «فيتزجيرالد» : فرق العمل المدارة ذاتيا (١١)

تنظيم مصنع جنرال ايليكتريك فى ليقونيا . ميتشيجن .

يذكر لنا «توم بيترز» بعض العناصر فى تنظيم فرق العمل فى الثمانينات نستطيع أن نعيد تصنيفها على الوجه التالى (١٢) :

اولا: فريق تخطيط مكون من اثنين من المديرين أحدهما مدير والثانى قائد من النقابة ومعهم مجموعة عاملين يعملون كل الوقت (بالساعة) لمدة عام مهمته تنظيم وتشغيل المصنع . وللفريق الحق فى زيارة مصانع أخرى والاطلاع على الحسابات السرية .

ثانيا : كل شخص فى المنظمة لابد وأن يكون عضواً فى مجموعة من ٨-١٥ شخص حيث تم تسمية كل مجموعة فريق أعمال Business Team وليس بفريق عمل Work Team على اعتبار أن فريق الأعمال مركز مستقل إلى حد كبير فى ضوء معايير سابقة محددة مسئول عن جدولة الإنتاج وحل المشكلات ... إلخ .

إن الأسواق فى القرن ال ٢١ والتكنولوجيا والمنافسة ستتطلب بناء المنظمة على أساس فرق عمل أو فرق الأعمال مدارة ذاتياً وإن كان جميع مفاتيحها غير معروفة لنا الآن .

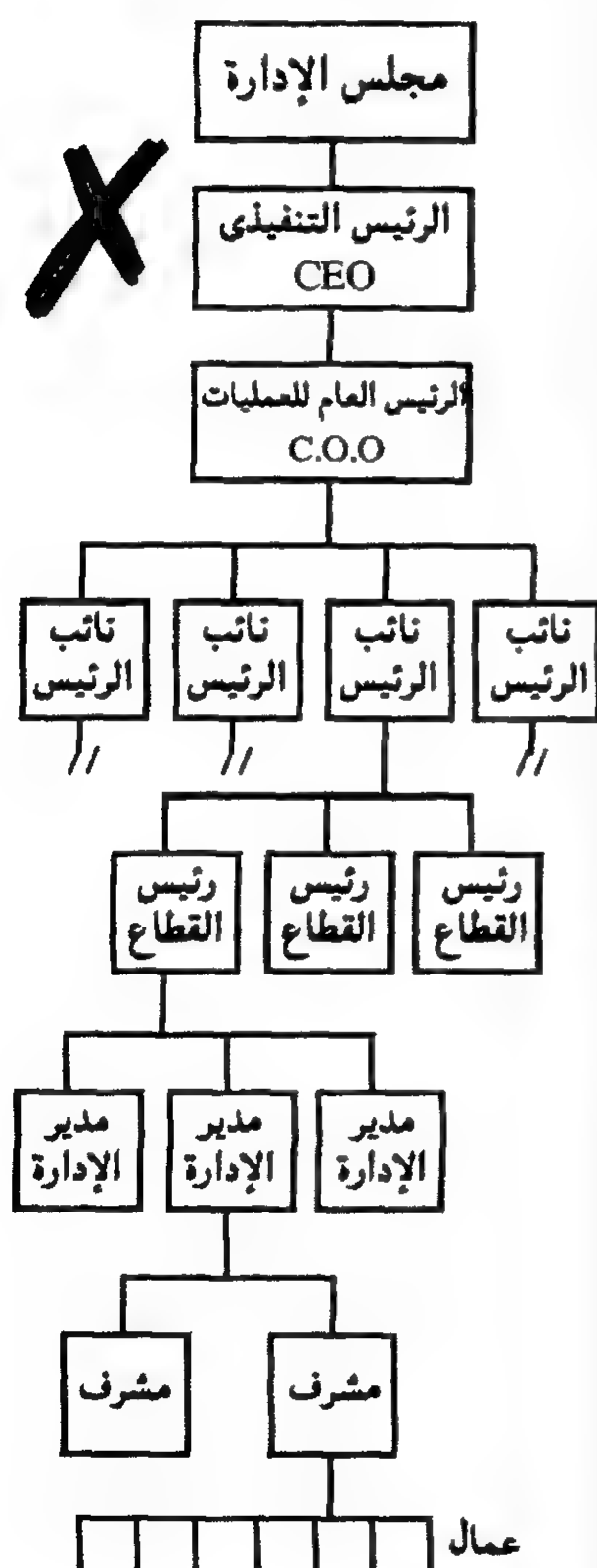
ولقد وضع فريق الأعمال لنفسه معايير أداء كمية ويجتمعون مرة فى الأسبوع على الأقل ويتم تحديد المرتبات على أساس درجة الخبرة والعلم الذى يستوعبوه من انضمامهم لفرق الأعمال.

وحيث يتم مكافأة أعضاء الفريق على الأفكار التى يقدمونها.

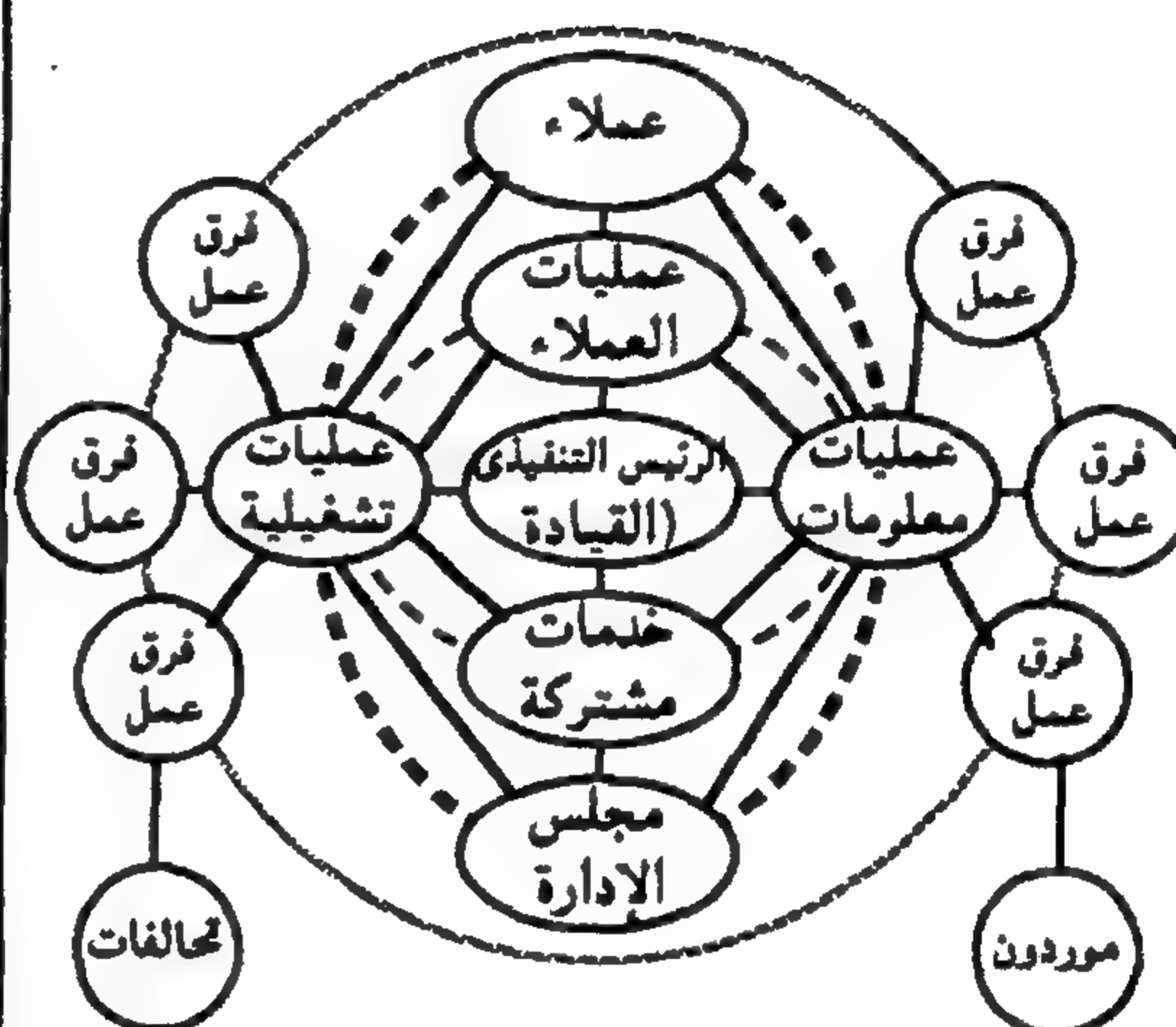
وفيما يلى مقارنة بين منظمة القرن ال ٢١ المدارة بفرق العمل وبين التنظيم التقليدى الذى كان سائداً فى القرن ال ٢٠ :

منظمة القرن الـ ٢١ مقارنة بالتنظيم التقليدي للقرن الـ ٢٠ (١٣)

التنظيم التقليدي للقرن الـ ٢٠



منظمة القرن الـ ٢١



النموذج البيروقراطي في التنظيم لم يصبح صالحاً للقرن الـ ٢١ :

نؤكد مرة أخرى أن منظمات القرن الـ ٢١ لابد وأن تكون مرنة للتعامل مع التحديات التنافسية المفروضة عليها . ولذلك فإن المنهج البيروقراطي التقليدي يواجه انتقادات حادة في الهيكل التنظيمية لمنظمة القرن الـ ٢١ . فالمنهج البيروقراطي التقليدي لا ينتج السرعة العالية الواجبة ولا يحقق الجودة العالية المطلوبة ولا يحقق الإنتاجية العالية المطلوبة للتنافس العالمى الحاد ، كما أنه لا يحقق للمنظمات التى ترغب أن تتغير أو تتكيف بسرعة لظروف السوق المضطربة^(١٤) .

فمن المعروف أن النموذج البيروقراطي في التنظيم يعتمد على درجة عالية من التخصص ، وعلى درجة عالية من تقسيم العمل على مستوى الوظيفة ، كما يعتمد على السلطة الهيراركية من خلال التسلسل الرئاسى وعلى القواعد الرسمية وإجراءات التشغيل النمطية . إن هذه العناصر تضمن سيطرة الإدارة والاستقرار التنظيمى أما فى حالات التغير المستمر أو السريع حيث هناك طلب متزايد على الأداء العالى فإن النماذج البيروقراطية تفقد قيمتها وتعتبر عائقاً للتقدم أو حتى للبقاء فى دنيا الأعمال .

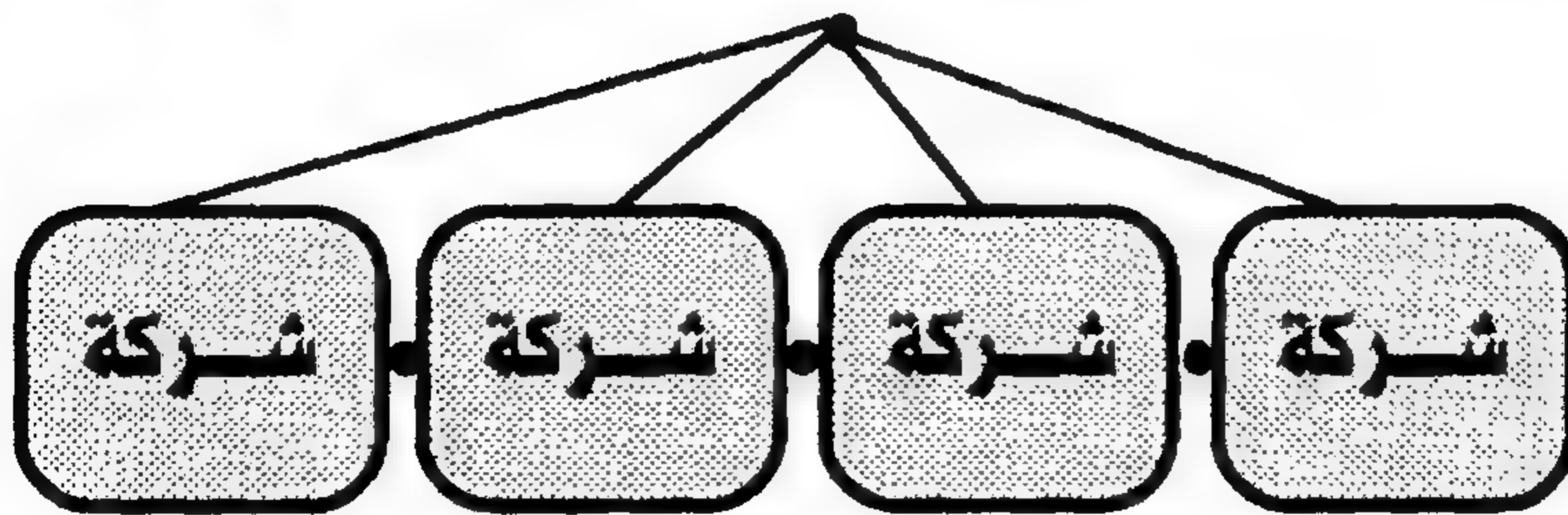
(14) Finegold, «Organization for Competencies & Capabilities», *Tomorrow's Organization*, by S. Mohrman, pp. 133 ff .

كلمة أخيرة حول التنظيم الفيدرالى للشركات عابرة القارات :

ونحن نتوقع أن تتجه معظم منظمات القرن ال ٢١ إلى التنظيم الفيدرالى حيث استقلال الاجزاء يطلق الطاقات ، وحيث يكون للناس الحق فى تنفيذ الاشياء بالطريقة التى تحلو لهم طالما أنها كانت فى ظل المصلحة العامة، ويكون كل ذلك بناء على توافر المعرفة والمعلومات ، وحيث الناس ترغب فى أن تكون موجهة بالرؤية والاقناع بدلا من القهر واللوائح .

ان الصمغ الذى
يربط التنظيم
الفيدرالى هو
تكنولوجيا
المعلومات

ان الصمغ الذى يربط التنظيم الفيدرالى هو التكنولوجيا : تكنولوجيا المعلومات وفى هذه الحالة من الممكن تقسيم الشركة الكبيرة إلى شركات صغيرة لا يزيد أعضاؤها عن ٢٠٠ فرد مثلاً وعدد قليل من المستويات الإدارية فى ظل التكنولوجيا المعاصرة للمعلومات .



شكل يبين تقسيم الشركة الكبيرة إلى شركات صغيرة يربطها الأهداف

العليا وتكنولوجيا المعلومات .

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Classic Organization	التنظيم الكلاسيكى
Bureaucratic Organization	التنظيم البيروقراطى
Effective Organization	التنظيم الفعال
Compact Organization	التنظيم المدمج
Self - directed Work Teams	فرق العمل المدارة ذاتيًا
Federal Organization	التنظيم الفيدرالى



أسئلة للمناقشة

- ١ - يرى المطلعون أن الفكر التنظيمى الكلاسيكى قد سيطر على منظمات القرن العشرين . اشرح ذلك مع ضرب الأمثلة ؟
- ٢ - يقال أن النموذج البيروقراطى فى التنظيم امتداد للنموذج الكلاسيكى . اشرح ذلك ؟
- ٣ - يرى المطلعون أن الهرم التنظيمى فى القرن العشرين طويل والمركزية شديدة . لماذا ؟
- ٤ - لم يعد الفكر التنظيمى والنماذج التنظيمية التى كانت سائدة فى القرن العشرين صالحة للقرن الـ ٢١ . لماذا ؟

- ٥ - ما هي مقومات التنظيم الفعال ؟ وما هي درجة صلاحية هذا النموذج لمتطلبات القرن الـ ٢١ ؟
- ٦ - ان الهرم التنظيمي لمنظمة القرن الـ ٢١ مدمج والصلاحيات قرب التنفيذ. اشرح الأسباب التي تطلبت ذلك ؟
- ٧ - هناك إتجاه تنظيمي الآن إلى وضع الاختصاصيين في الميدان وإعادة تكليف الأفراد بالمهام المولدة للدخل . كيف ؟ لماذا ؟
- ٨ - ما معنى فرق العمل المدارة ذاتياً ؟ وهل يختلف ذلك عن مفهوم فرق العمل الذي نعرفه في القرن العشرين ؟ كيف ؟ هل فرق العمل المدارة ذاتياً منتشرة في أمريكا ؟ وماذا عن اليابان ؟
- ٩ - اشرح كيف استخدمت شركة جنرال موتورز الأمريكية فرق العمل المدارة ذاتياً ؟
- ١٠ - يرى البعض أن الأسواق في القرن الـ ٢١ والتكنولوجيا المتقدمة والمنافسة الشرسة ستتطلب بناء المنظمات على أسس فرق أعمال Business teams مدارة ذاتياً . ما رأيك ؟
- ١١ - ارسم شكلاً يوضح الفرق بين تنظيم منشأة القرن الـ ٢١ وتنظيم منشأة القرن العشرين ؟ مبينا خط السلطة والتسلسل الرئاسي ؟
- ١٢ - يرى البعض أن الصمغ الذي يربط التنظيم الفيدرالي هو تكنولوجيا المعلومات . ما معنى هذا وما رأيك ؟
- ١٣ - هل تعتقد أن هناك علاقة بين إعادة هندسة العمليات وبين تنظيم المنشآت في القرن الـ ٢١ . كيف ؟

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Bennis, Warren & Mische, Michael : *The 21st Century Organization : Reinventing Through Reengineering*. Pfeiffer & Co., San Diego, 1995 .

Etzioni, Amitai : *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (New York : Free Press, 1961).

Finegold, «Organization for Competencies & Capabilities», *Tomorrow's Organization, Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. Susan Mohrman, et. al., San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998 .

Hope, Jeremy & Tony Hope : *Competing in the Third Wave. The Ten Key Management Issues of the Information Age*. Boston : Harvard Press, 1997 .

Koontz, Harold and Cyril O'Donnell : *Principles of Management*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1959.

Kotter, J : *Organization Dynamics : Diagnosis and Intervention*. (New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1978).

Lawrence, Pau and Jay Lorsh : *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration* (Boston : Harvard University Press, 1967) .

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٢٠٩

Likert, R. : *The Human Organization*. New York : McGraw-Hill, 1967.

Marsh, James and Herbert Simon, *Organizations*, New York : John Wiley and Sons, Inc., 1958.

Mooney, James : *The Principles of Organization*, New York : Harper and Bros., 1947.

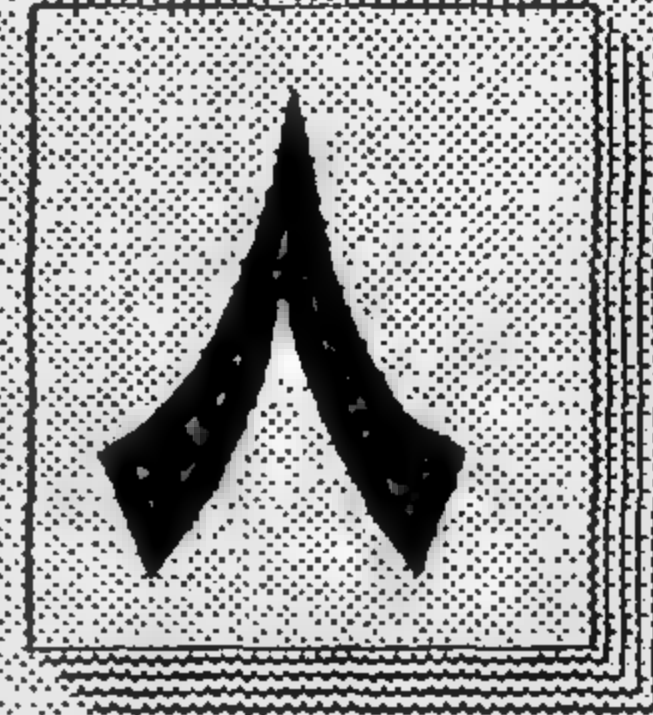
Peters, Tom : *Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution*. New York : Harper & Row Publishers, 1987 .

Scott, William : «Organization Theory An Overview of the Field» *Theories of Organization* (Chicago, St. Clair Press, 1975).

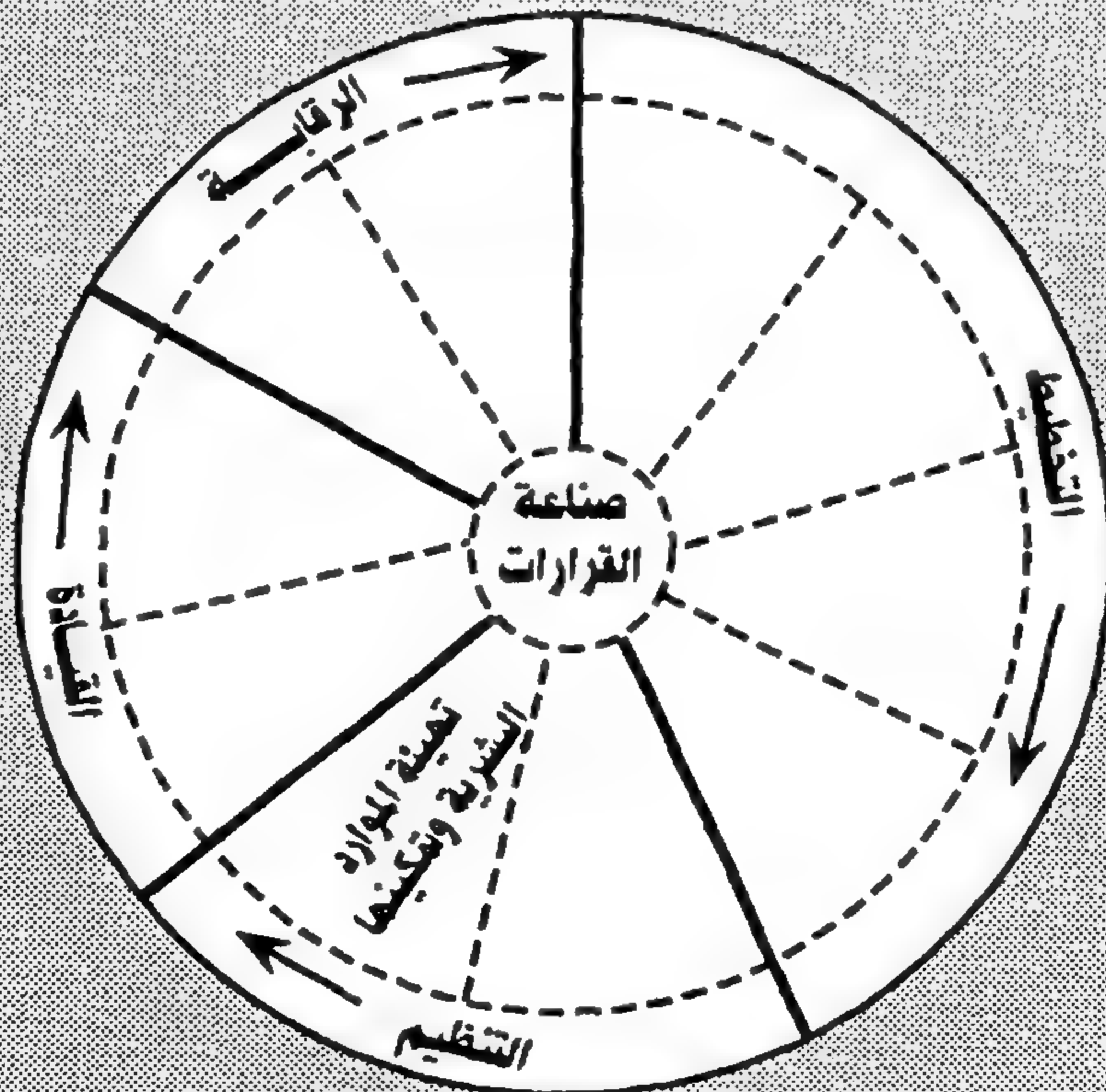
Tosi, Henri : *Theories of Organization*. Chicago. St. Clair Press, 1975.

Weber, Max : *The Theory of Social and Economic Organization*, *trans* . by T. Parsons, New York : The Free Press, 1947.





تهيئة الموارد البشرية وتمكينها



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تأكيد حقيقة أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن المورد البشرى هو المورد الوحيد الحقيقى فى أى منشأة وبالتالي فإن تهيئة الموارد البشرية وتمكينها تحتل مكاناً محورياً فى إدارة القرن الـ ٢١ .

كما يهدف هذا الفصل إلى إيضاح فلسفة ومنهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها وعرض منهج فعال لإدارة الموارد البشرية ابتداءً من الاختيار والتدريب والتحفيز وانتهاءً بالتقييم .

موضوعات الفصل

الإدارة هي
إدارة الموارد
البشرية

- ١ الإدارة هي إدارة الموارد البشرية .
- ٢ مفهوم تمكين الموارد البشرية Empowerment .
- ٣ منهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها :
 - ١/٣ الاختيار السليم .
 - ٢/٣ التدريب الفعال المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا .
 - ٣/٣ التحفيز الفعال .
 - ٤/٣ توفير مناخ للنجاح فوق العادى .
 - ٥/٣ التقييم السليم لأداء العاملين .

مقدمة

قلنا فى الفصل الأول أن الدنيا تغيرت وانقلبت رأساً على عقب ، وسيطرت التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات ، وتحررت التجارة العالمية ، وبات من الضرورى التوجه العالمى ، واشتدت المنافسة ، وأصبحت شرسة عالمياً ومحلياً ، وحاولت كثير من الشركات والمنشآت إعادة هيكلة نفسها بتصغير حجمها وتقليل عدد موظفيها ، وربما اختيار موظفين من نوع جديد أكثر معرفة وأكثر قدرة على التعامل مع الكمبيوتر والتجارة الالكترونية والانترنت .. أكثر قدرة على التعامل العالمى مع كل الأجناس وفى كل البلدان .. أكثر سرعة فى الاستجابة لمتطلبات السوق ومتطلبات العملاء الذين ازدادت توقعاتهم .

لقد قلنا فى الفصل الأول عند الكلام عن الطاقات البشرية ان هناك اتجاه جديد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أغلى أصول وأصبح هم الشركات هو خلق نوعية من الموظفين تعمل وفق التزام ذاتى .. وتغير العقد الاجتماعى وأصبحت المرتبات العالمية غير كافية لجذب المهرة والطموحين وقلنا أنه لم يصبح من الضرورى للمنظمة ان تمتلك الموظفين لتنفيذ العمل وذكرنا أن منظمة القرن الـ ٢١ ستكون $\frac{1}{3} \times 2 \times 3$

وفى هذا الفصل ننطلق من حقيقة نحب أن نؤكد عليها هى أن الإدارة هى إدارة الموارد البشرية .



الإدارة هي إدارة الموارد البشرية

١

○ تساؤلات مبدئية :

ما هو محور الاهتمام فى الإدارة - فى أى إدارة فى أى منظمة - هل هى الأشياء أم الأشخاص ؟ هل هى المادة أو الموارد المادية (الطبيعية والمالية) أم الموارد البشرية ؟ هل إدارة الموارد البشرية شىء ، والإدارة بشكل عام شىء آخر . أم أن الإدارة هى إدارة الموارد البشرية ؟ هل هناك مورد حقيقى غير الموارد البشرية ؟

هل صحيح أن سوء إدارة البشر يؤدى إلى سوء إدارة العمل ؟ كيف ينظر رجال الفكر الإدارى إلى الأفراد : كقطع غيار أم ككائنات حية ؟ هل تغير الفكر الإدارى فى نظرية للأفراد فى القرن العشرين وماذا عن القرن الـ ٢١ ؟ وما الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ؟ هل هو فرق فى الكلمات، أم فرق فى المحتوى . أم فرق جوهري بين منطق كل منهما ؟

○ حقيقة أساسية :

إن المطلع على الفكر الإدارى المعاصر اليوم لابد وأن ينتهى إلى نتيجة أساسية : وهى أن الإدارة هى : إدارة الموارد البشرية ، ولو اختلفت المسميات أو المداخل . وليس ذلك مجرد اكتشاف ظهر اليوم ولكنها حقيقة نادى بها الكثيرون . ففى أحد المؤتمرات السنوية لجمعية الإدارة الأمريكية ، أعلن أحد

نواب رئيس شركة كبيرة من الشركات الأمريكية أن «الإدارة هي إدارة الأفراد» . إن هذه العبارة الشهيرة ، تعتبر بمثابة مفتاح الفكر الإداري المعاصر ، وإن كان ذلك قد قيل في الثلث الأخير من القرن العشرين . هذه العبارة هي بالنص الإنجليزي كما يلي :

«Management IS personnel administration»

○ المدير الجيد هو مدير أفراد جيد :

ويبدو أن هذا التوجه (الإدارة هي إدارة الموارد البشرية) حينئذ ، قد جذب انتباه الكثيرين لدرجة أن رئيس جمعية الإدارة الأمريكية قال بالحرف الواحد ^(١) : «إن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد» . وبعبارة أخرى فإن المدير التنفيذي الجيد يجب أن يكون محور تفكيره الأفراد ... ومدير الأفراد الكفء لابد وأن يكون محور تفكيره الإدارة .

فتخطيط القوى العاملة يسير جنباً إلى جنب مع التخطيط طويل الأجل: فكما يتطلب ذلك استخدام نظم تقويم (تقييم) الأداء ، نظم حصر الطاقات البشرية الموجودة ... وبناء التنظيم الإداري وتطويره هو موضوع يهم كل مدير. وبصفة خاصة الإدارة العليا : فالتفكير في التنظيم وتطويره مرتبط تمام الارتباط بإدارة الأفراد .. فتوزيع الأفراد مرتبط بالتنظيم والمناصب . ووضع معايير الأداء الإداري . يأخذ دوراً محورياً بين التطبيقات الإدارية المرغوبة . وتقييم أداء الأفراد مقابل معايير ، أسلوب من أساليب الإدارة

(١) رئيس جمعية الإدارة الأمريكية حينئذ هو «لورنس أبلي» انظر :

Lawrence Apply, «Management Is Personnel Administration,» *Personnel*, March-April, 1969.

وأسلوب من أساليب إدارة الأفراد . وتحسين الأداء أو تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم مسئولية أساسية للإدارة الإشرافية من ناحية ، ومسئولية إدارة الأفراد من ناحية أخرى . ونظم الحوافز يجب أن تكون دقيقة وملاتمة وفي الوقت المناسب إذا كان من المطلوب أن تكون فعالة ، بحيث تستقطب أو تجذب الكفاء ، وتحفظ بهم ، وهي نظم يهتم بها كل المديرين ، وفي نفس الوقت يهتم بها مدير الأفراد .

○ سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل :

إن هدف أى منظمة تحقيق انتاجية عالية من خلال إدارة العمل ، ولكن العمل يتم من خلال إدارة البشر . وقواعد المنطق فى إدارة العمل تختلف عن قواعد المنطق فى إدارة البشر : فمنطق البشر يختلف عن منطق الآلات . فمن الضروري النظر إلى الإنسان على أنه عضو له خصائص « بيولوجية » و« سيكولوجية » وقدرات وحدود .. ومعنى ذلك ضرورة اعتبار المورد البشرى على أنه كائن إنسانى له شخصيته ، يستطيع أن يراقب عدد ساعات عمله ، ومستوى جودته ، وهو ما يعنى بوجود مسئولية ودوافع ومشاركات ، وإشباعات وحوافز وجزاءات وقيادة ... الخ . ولا يمكن إدارة أى عمل دون إدارة البشر وسوء إدارة البشر تؤدي بطبيعة الحال إلى سوء إدارة العمل ، مهما كان رئيس المنشأة كفتاً . هذا ما قاله عالم الإدارة الشهير « بيتر دركر » فى الربع الأخير من القرن العشرين^(٢) .

(٢) على حد تعبير بيتر دركر :

○ محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء :

إن المحور الأساسي الواجب أن تركز عليه الإدارة - أى إدارة - هو البشر وليس الأشياء : الموارد البشرية وليس الموارد المادية . وفى هذا يقول «بيتر دركر» إن «إدارة الأفراد وليست إدارة الأشياء هى التى يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسى للإدارة التنفيذية»^(٣).

وبالرغم من هذا التركيز على إدارة الموارد البشرية ، فإنه لا يمكن فصل إدارة العمل أو الموارد المادية عن الموارد البشرية .. إن الموضوع ليس مسألة تخصص فنى .. إنها مسألة نتائج .. نتائج متعلقة بالاستثمار ، بالأرباح والخسائر ، ... الخ . والإدارة هى تحقيق نتائج بفعالية . فالمطلوب هنا هو تحقيق الفعالية وليس مجرد الكفاءة : «الفعالية» هى أساس النجاح ، أما الكفاءة فهى الحد الأدنى للظروف اللازمة للاستمرار ، بعد تحقيق

النتائج أو النجاح الذى تحقق . إن الكفاءة -	الكفاءة هى تنفيذ
على حد تعبير «بيتر دركر» - هى تنفيذ الأعمال	الأعمال بطريقة صواب
بطريقة صواب أما الفعالية فهى تنفيذ الأعمال	أما الفعالية فهى
الصواب . إن عمل الإدارة المتكامل يتطلب أحداث	تنفيذ الأعمال الصواب.

تكامل بين إدارة العمل وإدارة الموارد البشرية التى من خلالها سيتم العمل .
إن منظور الإدارة يجب أن يكون الموارد البشرية .

(٣) هذه هى عبارته بالنص الأصلى كما وردت فى المرجع السابق :

«Management of men should be the first and foremost concern of operating management rather than the management of things.»

○ المورد البشرى هو المورد الوحيد الحقيقى :

قال « اندرو كارنيجى » قولته المشهورة التى يعرفها الجميع :

« خذوا منا كل مصانعنا وتجارتنا ووسائل مواصلاتنا وأموالنا ،
واتركوا لنا منظمنا ، وفى أربع سنوات سأعيد بناء نفسى » هذه المقولة هى
أحسن تعبير للحقيقة القائلة : بأن أهم شىء فى الإدارة هو انتقاء الافراد ،
وتنمية قدراتهم وتحفيزهم .

وهذا ما دعى « بيتر دركر »^(٤) ، إلى القول بأن : « أى منشأة - أو أى
مؤسسة من أى نوع - لها مورد واحد حقيقى : الإنسان »^(*).

إن الموارد
البشرية هى
مصدر النجاح
إذا تم إدارتها
بشكل جيد

إن الموارد البشرية هى الموارد الكامنة فى أى منشأة
، وهى مصدر كل نجاح ، إذا تم إدارتها بشكل جيد .
وهى مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها .. وقد اكتشفت
كثير من منظمات الأعمال الناجحة : أن سبب النجاح لا
يكمن فى وجود الموارد المالية ، ولكن يكمن فى إدارة الموارد
البشرية .. إن سبب النجاح هو فى تلك الموارد التى لا تظهر فى قوائم المركز
المالى .. الميزانية وغيرها .

(٤) المرجع السابق ، ص ٤١ .

(*) نظراً لأهمية مقاله نورد فيما يلى النص الحرفى باللغة الانجليزية :

Business enterprise (or any other institution) has only one true resource : man.

⊖ إدارة الأفراد أسلوب فنى أما إدارة الموارد البشرية فهى فلسفة إدارة :

إن استخدام مصطلح «إدارة الموارد البشرية» للتعبير عن أهمية الإنسان ، وللتعبير عن التحول الفكرى نحو الإنسان بدلاً من استخدام مصطلح «إدارة الأفراد» ليس مجرد تغيير فى الكلمات أو تلاعب فى الألفاظ .. ولكنه تغيير استراتيجى فى المحتوى وفى التصور .

إن الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ليس مجرد فرق فى المحتوى ، بزيادة بعض الموضوعات ، ولكن الفرق أساساً هو فرق جوهري ليس فقط فى المحتوى الفكرى ... ولكن أيضاً فى المنطلق الفكرى الذى يبدأ منه كل منهما^(٥) :

فالأفراد - فى ظل مفهوم إدارة الأفراد - شئ تابع للمنظمة .. حتى ولو تم الاهتمام بهم فهو من وجهة نظر المنظمة فقط .. أما فى ظل مفهوم الموارد البشرية فالأفراد مهمين فى حد ذاتهم : حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كيان تابع .

إن وجهة النظر هذه توضح خطأ جديداً فى الفكر الإدارى المعاصر : حول كرامة الإنسان كإنسان له توقعات وله قدرة على المفاوضة والاختيار مثل قوة المنظمة وقدرتها على الارتقاء ولا سيما فى ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة .

(5) Fred E. Schuster, *Contemporary Issues in Human Resources Management : Cases & Readings*. Virginia: Reston Publishing Company, A Prentice-Hall Company, 1980.

○ أهمية تنمية الموارد البشرية وتمكينها :

لقد أصبح من الضروري فى ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة التى تكلمنا عنها فى الفصل الثانى الاهتمام فوق العادى بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب منها :

(١) الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة :
وهى الحل الفعال لتحسين الإنتاجية .

لقد أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥٠٪ من طاقاتهم الكامنة فى المنظمات التى يعملون بها^(٦) كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا .. وأن معظم هذا الضياع سببه موجود فى دوافع الأفراد للعمل ، وبالتالى فى إسهاماتهم والتزامهم .

والدوافع لا تعطى للأفراد فهى أشياء موجودة بداخلهم ، وكل ما تستطيع الإدارة عمله ، هو توفير المناخ اللازم لكل فرد ، لكى يعطى أحسن ما عنده .. إن الإدارة توفر الظروف للالتزام الذاتى وللابتكار وللإبداع .

فالإدارة الفعالة للموارد البشرية : تتركز فى خلق الظروف حتى يمكن أن تصل مساهمات الأفراد إلى ١٠٠٪ من طاقاتهم الكامنة الإبداعية التى أودعها الله فى الإنسان .

(٦) المرجع السابق.

إن الإستخدام الجيد للموارد البشرية : يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد . فإدارة الأفراد وليست إدارة الأشياء ، هي التى يجب أن تكون لها الأولوية فى اهتمام الإدارة .

(ب) الإهتمام بجودة حياة العمل للإنسان :

إن الإنسان الذى كرمه الله سبحانه وتعالى يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج : يُشترى ويستغل ، بل يجب توفير الحياة الكريمة له : ليس فقط خارج العمل ولكن داخل العمل أيضاً .. إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة : قياساً بعدد الساعات التى يقضيها الرجل فى العمل ، إلى عدد الساعات التى يقضيها فى منزله .

إن الإهتمام بجودة حياة العمل ، يجب أن تكون الشغل الشاغل لأى إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمه ، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل :

عناصر تحقيق جودة حياة العمل

- ١ - أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار .
- ٢ - ظروف عمل صحية وتوفر الأمن .
- ٣ - فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة .
- ٤ - فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان .
- ٥ - تكامل اجتماعى يظهر فى مساندة المجموعة التى يعمل معها ، فى الدعم العاطفى الاجتماعى ، الذى يلقاه فى الإحساس بكرامته وقيمه كإنسان ..
- ٦ - توفير الحقوق الإنسانية التى منحها الله مثل العدالة والحرية المستولة.

- ٧ - العمل المتوازن الملائم ، من حيث كمية العمل وتخطيط التطور
الوظيفي ، وعدم التجنى على الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات .
- ٨ - القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام ..

إن هذه المعايير تكون فى مجموعها إطاراً عظيماً ، لتصميم
سياسات إدارة الموارد البشرية .. ففى جودة حياة العمل ، يوجد كل أمل
للمنشآت العربية .

(ج) الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الجيدة للموارد البشرية :

إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية ضرورية ، لوجود اختلافات فردية بين
البشر . ووجود اختلاف فى دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى فى حياته .
فمن المعروف الآن أنه توجد اختلافات فردية بين البشر (كما هو معروف) .
تجعل من الضرورى على الإدارة أن تكون حساسه لهذه الاختلافات ، فما
يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد آخر ..

والمجتمع العربى اليوم ، يمر بتغييرات جوهرية فى النواحي الاقتصادية
والاجتماعية « والاجتماعية النفسية » والتعليمية والسياسية والقانونية ..
وهذه التغييرات ستعكس نفسها على الأفراد القائمين . فالموارد البشرية
المتعلمة ، لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية نصف المتعلمة .. والموارد
البشرية الملتزمة لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية غير الملتزمة نسبياً .
تعال معنا الآن ندرس باختصار مفهوم «تقنين» الموارد البشرية تمهيداً
لعرض المنهج المتكامل لتحقيق ذلك .

مفهوم تمكين الموارد البشرية^(٧)

٢

يتفق عدد كبير من الخبراء على أن «التمكين» Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على «التفكير على طريقة رجال الأعمال» - وليس على طريقة الموظفين - وتقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك . ومن أجل ممارسة سياسة «تمكين العاملين» فإنه لا بد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة : أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي «Walk the talk» : فكل أفعالهم وأقوالهم لا بد وأن تدعمهم منذ بداية الرحلة لكي يكونوا مستقلين .

وعلى حسب درجة الاستقلال في الفكر والتنفيذ المطلوب تتحدد درجة التدريب ودرجة الرعاية ودرجة التدعيم . وهناك عدد كبير من الناس ليست جاهزة لتكون مستقلة في الفكر وتحمل وتقدر على التنفيذ . وتصبح محاولات التمكين ضياع في ضياع ، سواء كان ذلك من جانب الرؤوسيين أو جانب الرؤساء . فعندما لا تكون أفعال الرؤساء مطابقة لكلامهم فإن النظام يتدهور للخلف بدلاً من التقدم للأمام .

وهناك فرق كبير بين التفويض Delegation وبين التمكين . وغالباً ما يخلط الناس بينهما فعندما يفوضون السلطة فإنهم يطلقون عليها تمكين :

(7) Lynne Tyson : «Empowerment» Human Resources Management. Handbook, pp. 262

فالمقصود بـ «التفويض» هو إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة . ومن أمثلة التفويض : تكوين لجان للدراسة ، فرق حلقات الجودة .. حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير .

في التمكين يعطى
الأفراد ميزانيات وأموال
وبارومتزات وموارد كما يتم
اعطائهم سلطات في حل
المشكلات وتنفيذ الحلول
التي يقررونها دون الحاجة
إلى الرجوع إلى أعلى .

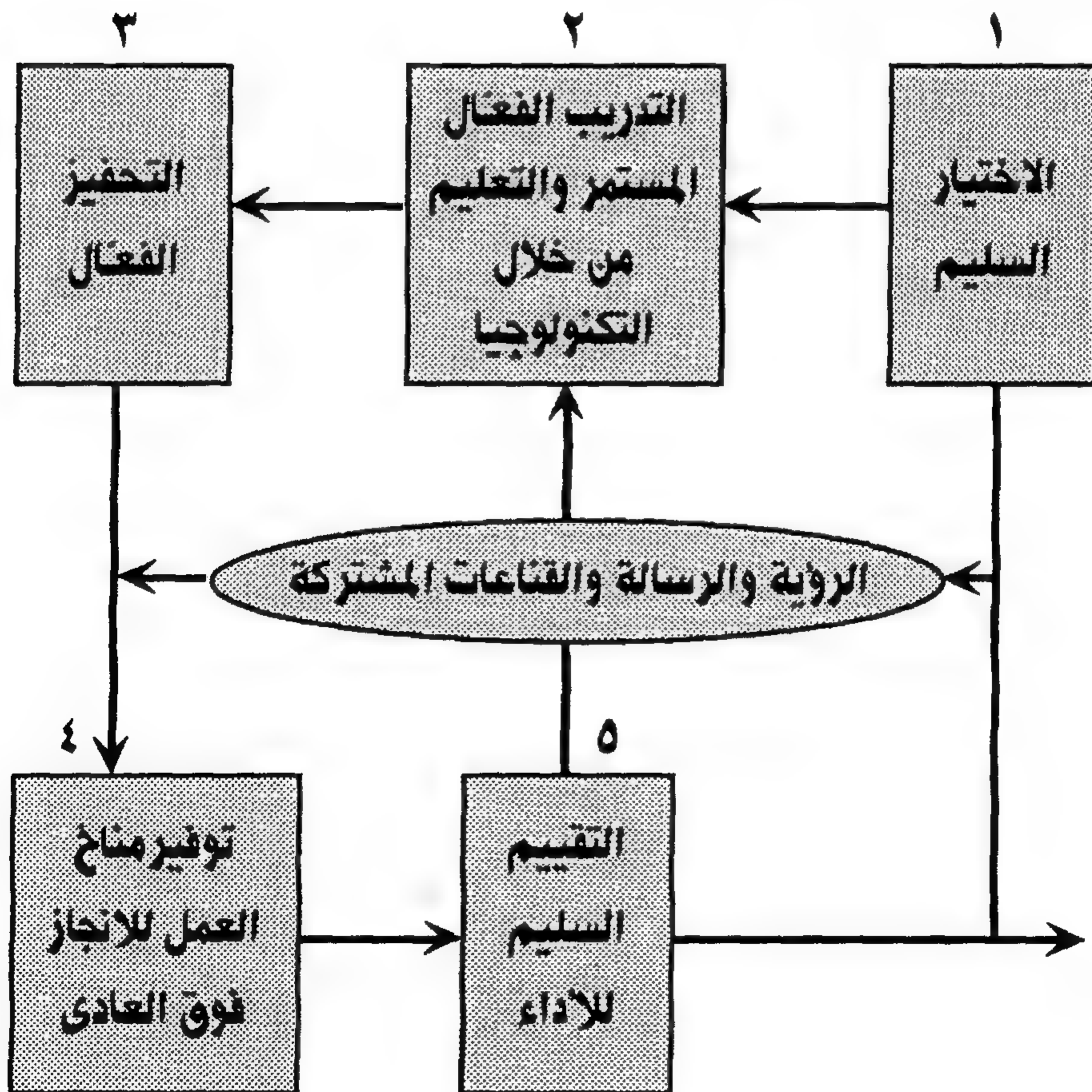
أما «التمكين» يحدث عندها يعطى
للأشخاص أو اللجان ميزانيات وأموال
وبارومتزات (أو معايير ومعدلات) وموارد
والحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول
التي يقررونها دون الحاجة إلى الحصول على
«موافقة» من أعلى .

ويسمح «التمكين» في ظل هذا التصور بأن تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية والربحية وذلك دون الرجوع إلى أعلى .
فالاكتفاء على الإدارة العليا والتفويض يعطى رسائل معاكسة .

ولكن «التمكين» يتطلب ثقافة أو حضارة خاصة في المنظمة : مناخ يعتمد على ويسمح بإحداث تغييرات جوهرية في النظر إلى الأمور، لا بد من تغيير أنماط الرؤساء وربما يتطلب الأمر تغيير بعض من أولئك غير المستعدين لقبول الفكرة الجديدة .. لا بد أحياناً من إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية . ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغيير نحو التمكين للحد من مقاومة هذه السكين الحامية .

٣ منهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها

فيما يلي عناصر ومراحل منهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الكلي والمستوى الفردي : ابتداء من الاختيار السليم حتى التقييم السليم مروراً بالتدريب والتحفيز وتوفير مناخ العمل واعتماداً على الرؤية والرسالة والقناعات المشتركة .



الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق فى نظام فعال للإدارة . فلا بد أن تختار منظمات القرن الـ ٢١ أعضاءها بعناية لكى تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التى تعمل فيها . إنها على قناعه بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهم سيكونوا على المستوى ؛ ولذلك فإنها تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع

الاختيار
السليم
للموارد
البشرية هو
نقطة الانطلاق
فى نظام فعال
لإدارة

الأوضاع الجديدة مثل : (١) المهارة العقلية (٢) ومهارة الإبداع (٣) والمهارة الاجتماعية وهى ترى أن تلك المهارات لها أولوية على المهارة الفنية - بالرغم من أهميتها - يمكن لأعضائها أن يحصلوا عليها بالعمل فى الوظيفة . إن منظمة القرن الـ ٢١ تهتم - بصفة خاصة - بالتوجهات الايجابية Attitudes للمرشحين للعمل فيها ، مثلما تهتم

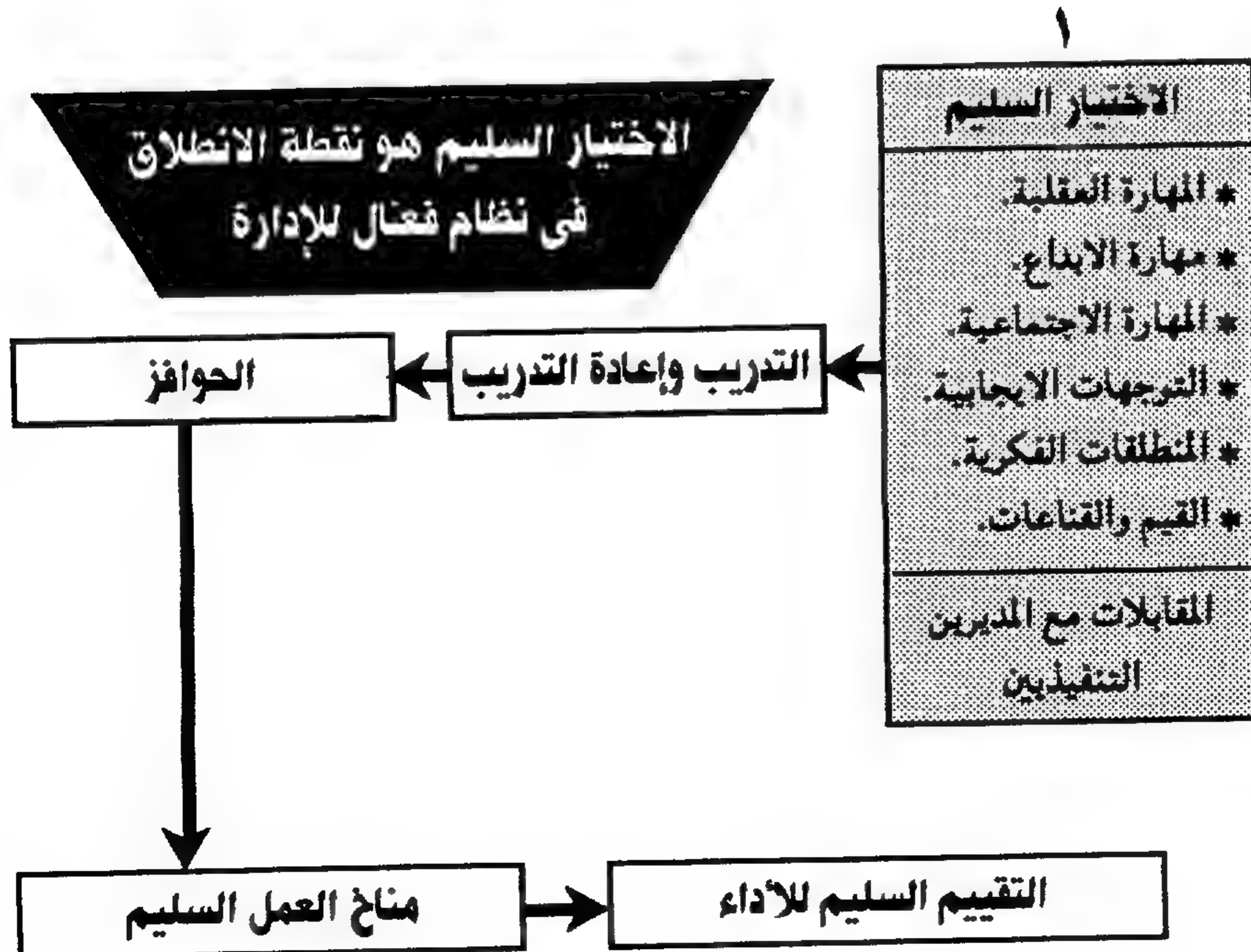
بمنطلقاتهم الفكرية الأساسية (أو التركيبية الدماغية) Paradigms .

ان قادة منظمة القرن الـ ٢١ يهتمون بمقابلة المرشحين بأنفسهم وبشكل مكثف لكل مرشح . وهم لا يفوضون المقابلات لمديرى إدارات الخدمات المساعدة (إدارة الأفراد فى منظمة القرن الـ ٢٠) لأنهم مقتنعون أن المنظمة ما هى إلا الأعضاء الذين سيعينونهم .

إنهم يختارون الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعة منظمة القرن الـ ٢١ .. فلا بد أن يختاروا من يتوافق فيهم قيم وقناعات الانجاز لأنهم سيعملون في حضارة إنجاز(*) ولا بد أن يختاروا أعضاء مرنين لتلائم الظروف التي تعمل فيها منظمة القرن الـ ٢١. ولذلك فإنك تجد المديرين التنفيذيين لا يهتمون بالشهادات

إنهم يختارون
الأعضاء الذين
تتسق قيمهم
وقناعاتهم مع
قيم وقناعات
المنظمة

الجامعية الحاصل عليها المرشحون - بالرغم من أهميتها - كما لا يهتمون بخطابات التوصية أو خطابات الخبرة ... ذلك أن تلك المستندات لا تعنى بالضرورة ما فيها .. فالعبرة بالقناعة مع الشخص في المقابلات .. وإن ذلك يتطلب مهارة خاصة في إجراء المقابلات فمديروا منظمة القرن الـ ٢١ قد أجادوها.



(*) Achievement culture.

التدريب الفعال المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا

٢/٣

○ مهارات جديدة:

في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات القرن الـ ٢١ أن تدرب أعضاءها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضاءها على مستوى عالى من المهارة : مهارة فى التشخيص وفى التحليل وفى اتخاذ القرارات فى ضوء مستجدات الواقع ، مهارة فى التكيف مع الظروف المتغيرة ، مهارة اجتماعية فى التعامل مع باقى أعضاء الفرق التى ينتمون إليها ، مهارة فى التعامل مع العملاء بحيث يحققون رضاهم التام . ان منظمة القرن الـ ٢١ تؤمن بأن المديرين الملتزمين يمكن أن يحركوا الجبال.

مهارات
التشخيص
والتحليل
واتخاذ
القرارات
والمهارات
الاجتماعية

○ مواصفات برامج التدريب:

إن المديرين فى منظمة القرن الـ ٢١ يؤمنون تماماً بأهمية التدريب وسنلاحظ المواصفات الآتية لبرامج التدريب عندهم :

- ١ - تدريب مكثف عند بداية التعيين على المهارات المطلوبة فى الوظائف التى سيتم الابتداء بها (سواء كانت كيفية العناية التامة بالزبون أو مهارة الاتصال ... إلخ) .
- ٢ - النظر إلى جميع الموظفين على أنهم يعملون لبعض الوقت سواء من منظور المنظمة أو منظور من يشغل تلك الوظائف .

٣ - إجبار جميع الأعضاء فى المنظمة على الالتحاق بالتدريب كل سنة .

٤ - تخصيص ميزانية كبيرة للتدريب .

٥ - ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها . انظر مثلاً ما كانت تفعله ديزنى وجنرال ايلكتريك وفيدرال اكسبريس - على سبيل المثال - إنها تكشف التدريب قبل الالتحاق بالعمل وأثناء العمل للرؤساء والمرؤسين .. فى أوقات الكساد أو الأزمات أو فى أوقات الازدهار ..

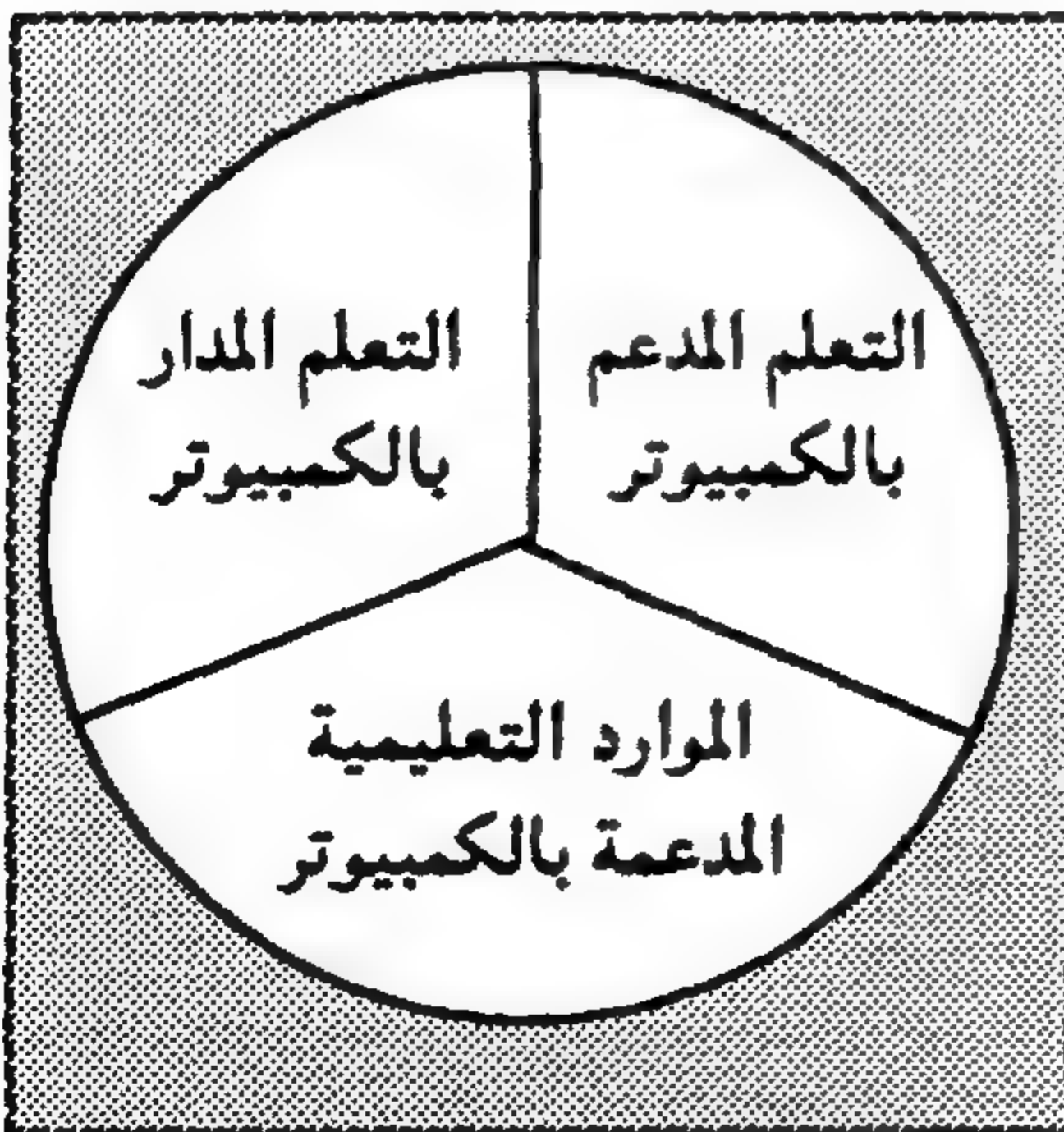
إن منظمة القرن الـ ٢١
تنظر إلى نفسها على
أنها معهد تدريب أو
جامعة لتدريب أعضائها .

٦ - استخدام التدريب للحصول على
الالتزام باستراتيجية جديدة .

٧ - يشترك المديرون التنفيذيون فى
التدريب لكى لا يكون نظرياً .

٨ - يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المنظمة رؤيتها وقيمها وقناعاتها .

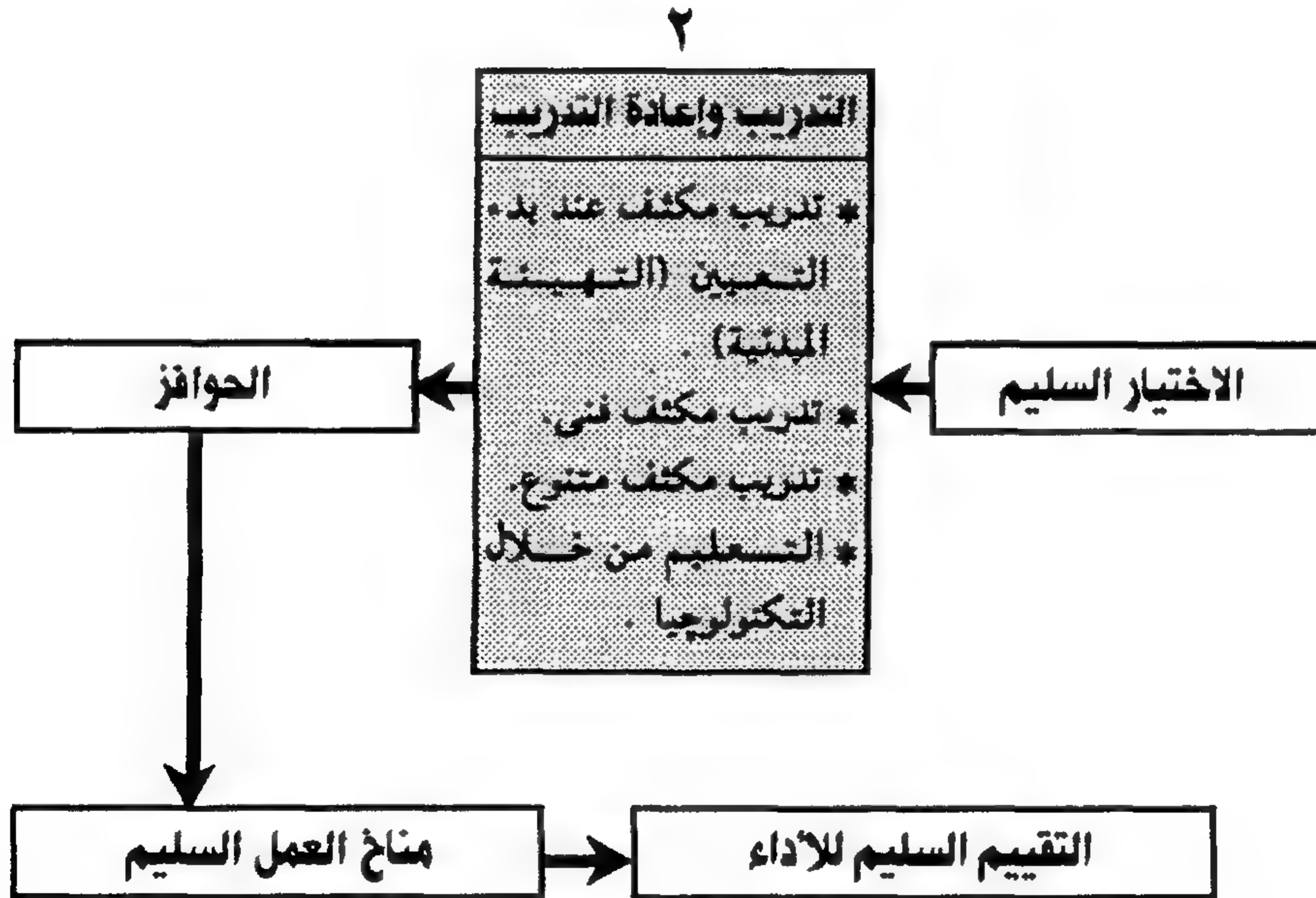
○ التعلم من خلال التكنولوجيا(*) :



فى أواخر القرن العشرين كان المقصود من التعلم من خلال التكنولوجيا هو إعطاء محاضرات مدعمة بالكمبيوتر أى من خلال كمبيوتر. ولكن التعلم من خلال التكنولوجيا مع بداية القرن الـ ٢١ سيكون له معنى أوسع فهو يشمل :

(*) Technology - Based - Learning (TBL).

- ١ - التعليم المدعم بالكمبيوتر(*) حيث التفاعل مع الكمبيوتر مثل التفاعل مع المدرب وفيها يتم دراسة الحالات بالكمبيوتر ... إلخ.
- ٢ - التعليم المدار بالكمبيوتر(**) حيث يتم بناء بنك أسئلة ، تساعد على توجيه الدارس في كيفية التحصيل الممتاز .
- ٣ - المواد التعليمية المدعمة بالكمبيوتر(***) وهي بمثابة مكتبة الكترونية يتم من خلالها استرجاع المعلومات والموضوعات ... إلخ .



شكل يوضح موقع التدريب في منظومة الإدارة الفعالة في القرن الـ ٢١ (٨)

(*) Computer - Assisted - Instruction (CAI)

(**) Computer- Managed - Instruction (CMI).

(***) Computer - Supported - Learning Resources (CSLR).

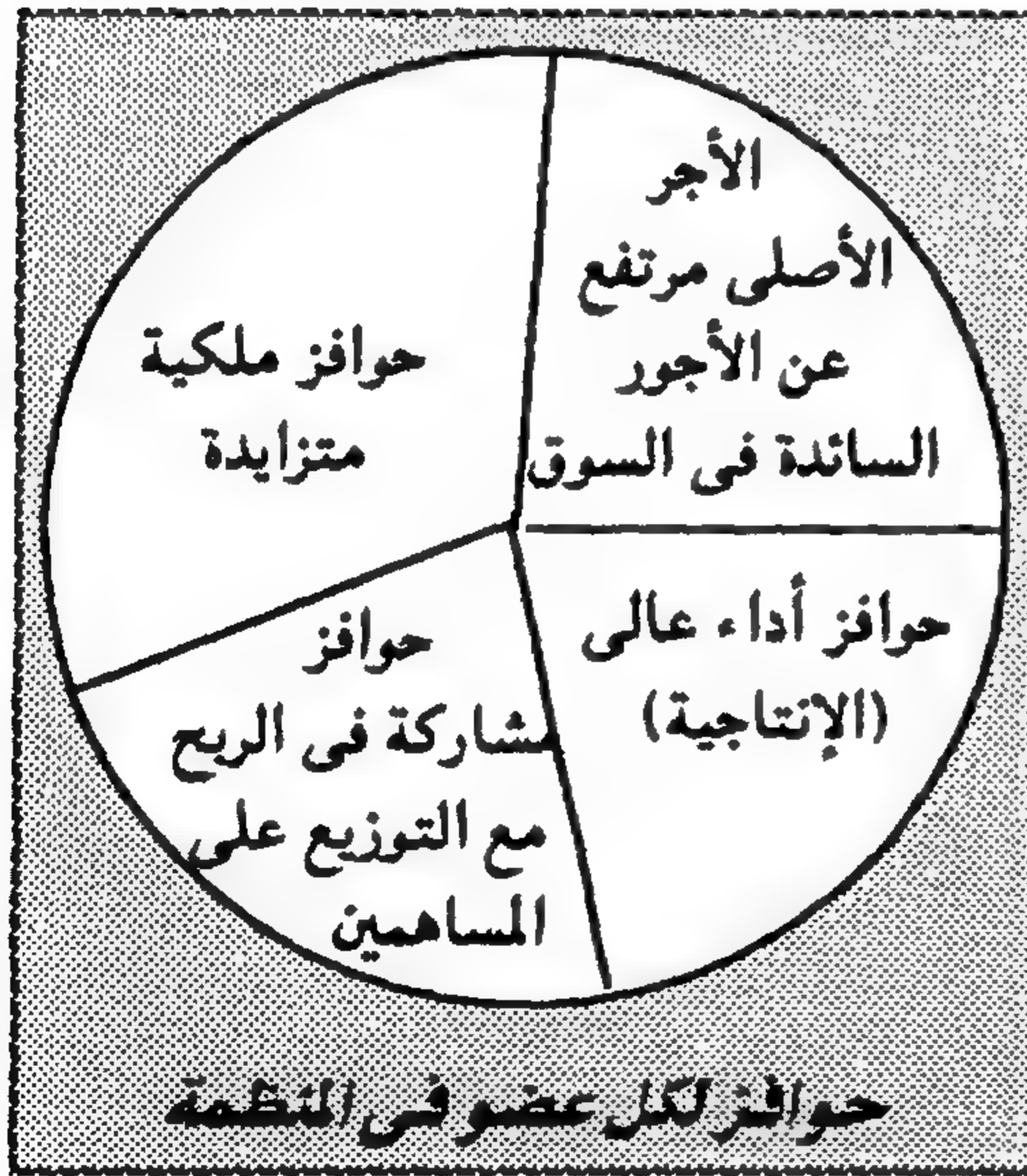
(٨) للتوسع راجع :

Angus Reynolds «Developing Technology - Based Learning Materials in Human Resources Management Handbook, 2nd edition, AMACOM, pp 1224 ff.

التحفيز الفعال

٣/٣

إن منظمة القرن الـ ٢١ منظمة حافزة - أو قل حفازة - لأعضائها ؛
فهى تضع نظاماً قوياً للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على
حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأسمى أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج .
فمن المعروف أن الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة فى السوق يشجع
أعضاء المنظمة على تحقيق انجاز أعلى والعكس صحيح .



ولما كانت حضارة الانجاز
تسود فى منظمة القرن الـ ٢١
فإنها تضع حوافز مرتبطة
بالانجاز.. حوافز فى حدود ٢٥%
مثلاً من المرتب الأساسى مرتبط
بالإنجاز وتزداد هذه النسبة
كلما زاد مستوى الانجاز الذى
توضع معايير بدقة . ومنظمة

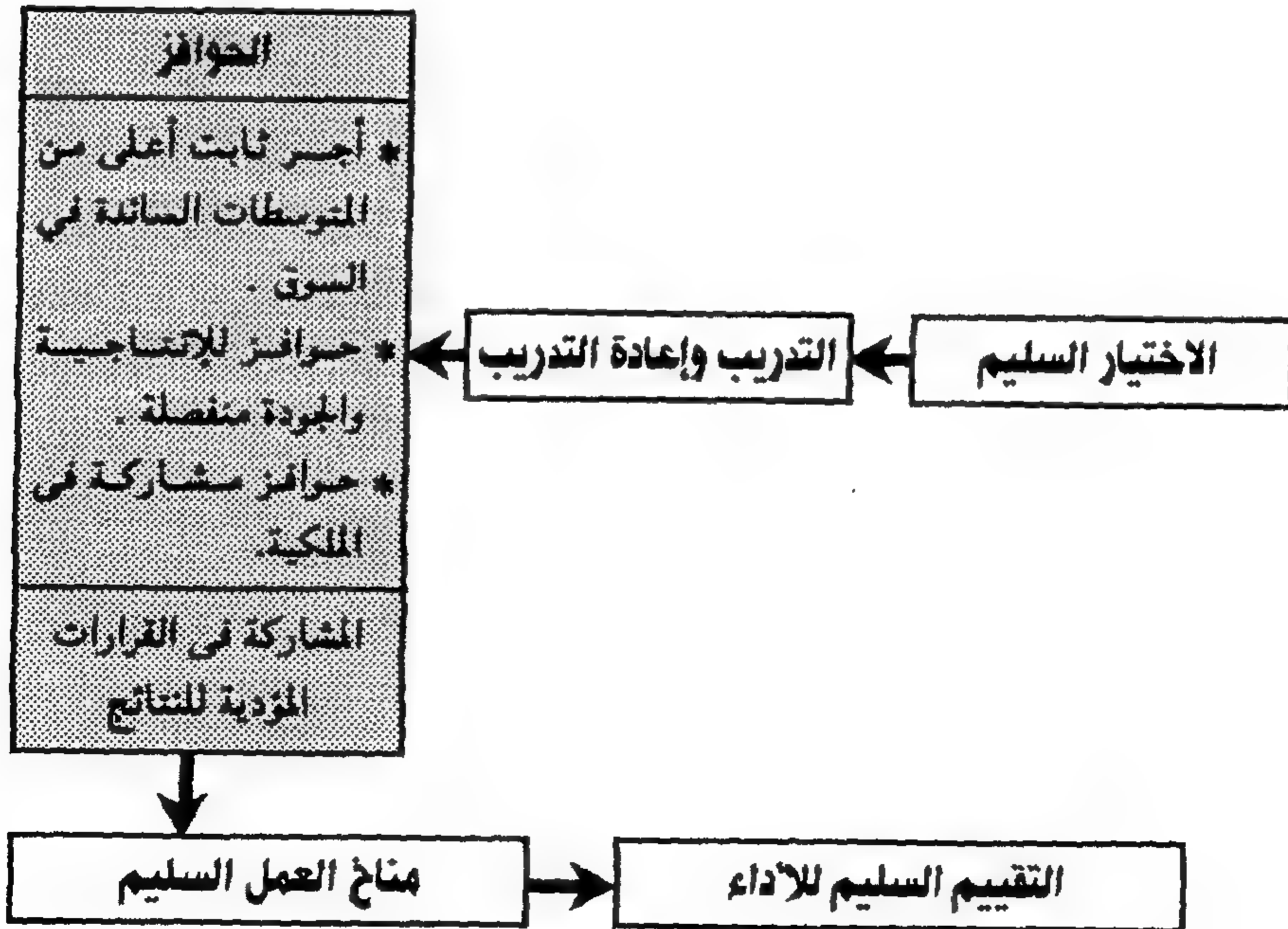
القرن الـ ٢١ تسعى فى برامج حوافزها إلى مشاركة فى الربح تدفع فى وقت
مرتبط بظهور الانجاز مباشرة (يفضل أن يكون شهرياً) ، كما أن منظمة القرن
الـ ٢١ تتبنى برامج المشاركة فى الملكية .

إن منظمة القرن الـ ٢١ تسترشد بالمبادئ الآتية في نظم حوافزها:

- ١ - إن نظام الحوافز نظام يبنى على الانتاجية والجودة واداء الفريق بصفة أساسية (نظام الحوافز الفردية يبنى على مكافآت صغيرة نسبياً) .
- ٢ - نظام الحوافز نظام متغير له عدة مستويات مرتبط بالأداء والانتاجية والجودة.. حده الأدنى ٢٠٪ مثلاً من الأجر الأساسى .
- ٣ - ان توزيع الحوافز النقدية يتم شهرياً؛ بشكل منفصل تماماً عن الأجر الشهري.
- ٤ - معادلة بسيطة ومفهومة للحوافز .

وأخيراً فإن منظمة القرن الـ ٢١ تؤمن بأن الحوافز شيء حساس جداً من الناحية النفسية ولا يمكن التراجع فيها بدون خسارة كبيرة في مصداقيتها .

٣



إن أسوأ شيء في نظم الحوافز هو النظر إليها على أنها شيء منفصل عن النتائج المرتبطة بالأداء والانتاجية والربحية ومشاركة العاملين والرؤية المشتركة.

توفير مناخ العمل للإنجاز فوق العادى

٤/٣

ربما يكون أهم عنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية وتمكينها هو توفير مناخ العمل المحقق للإنجاز فوق العادى.. ويشمل مناخ العمل مجموعة من العناصر التى تؤثر وتتأثر ببعضها . منها على سبيل المثال :

- ★ الهيكل التنظيمى المدمج .
- ★ المستويات الإدارية القليلة .
- ★ الصلاحيات قرب التنفيذ .
- ★ نظم العمل السريعة (التي تمت بمفهوم إعادة الهندسة) .
- ★ إلغاء البيروقراطية واللوائح والسلوك البيروقراطى .
- ★ طريقة الإشراف وأنماط الرؤساء فى إدارتهم .
- ★ سلامة العلاقات غير الرسمية والاتساق بين مجموعات العمل .
- ★ القيم والقناعات السائدة .
- ★ توافر الرعاية الطبية والصحية .
- ★ الانضباط بدون ضغط .
- ★ الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

وستتناول موضوع مناخ العمل فى فصل قادم تحت عنوان «تشكيل قيم

وقناعات المنظمة» أو ما نسميها «حضارة المنظمة» Organization Culture .

التقييم السليم لأداء العاملين

٥/٢

تُقيّم منظمة القرن الـ ٢١ أداء أعضائها على أساس : الجودة والابتكار وتحطيم حواجز التخصص التنظيمي . إن طريقة منظمة القرن الـ ٢١ في تقييم أعضائها تتصف بما يلي^(٩) :

١ - تقييم أداء الموظفين بشكل دائم وليس على أساس سنوي أو نصف سنوي بحيث لا يأتي التقييم السنوي أو نصف السنوي أو ربع السنوي كمفاجأة لمن يتم تقييمه .. إنه يعرف موقفه أولاً بأول .

٢ - أن تقييم أداء أعضاء المنظمة لا بد وأن يأخذ وقتاً وليس لمجرد استيفاء الشكل . ولذلك فنحن نتوقع تقييم أداء يومي وتقييم أداء أسبوعي وشهري وربع سنوي بعضه شفوي وبعضه الآخر رسمي .

٣ - مجموعات محدودة لمستويات الأداء : يقترح «توم بيترز» أن يحصل من :

١٠ - ٢٠ ٪ ممتاز (يحصل على مكافأة)

٧٠ - ٨٥ ٪ مرضى (يحصل بعضهم على مكافأة لأعمال ممتازة)

٥ - ١٠ ٪ غير مرضى أو يحتاج لمزيد من الاستفسار

معنى ذلك أن هناك نسبة بسيطة من ٥ إلى ١٠ ٪ لا تأخذ أى مكافأة .

(9) Tom Peters : *Thriving on Chaos* : Handbook for a Management Revolution. New York : Harper & Row Publishers, 1987 .

٤ - الاقلال من تعقيدات إجراءات ونماذج التقييم :

نقطة	لابد وأن يقوم كل مدير بالإشتراك مع مروضيه بكتابة عقد تم صياغته مبدئيا بمعرفة المروض يحوى (١) هدف سنوى أو نصف سنوى (٢) هدف نمو شخصى أو نمو وظيفى (٣) هدف تحسين مهارة فى مجال تنقص فيه
★ هدف سنوى أو نصف سنوى.	
★ هدف نمو شخصى أو نمو وظيفى .	
★ هدف تحسين مهارة .	
★ هدف مرتبط بالمجموع مثل : تحسين الجودة الشاملة TQM .	
.....	
.....	

تلك المهارة (٤) هدف مرتبط بالمجموعة ككل مثل تحسين الجودة . وهذا النموذج مفتوح .

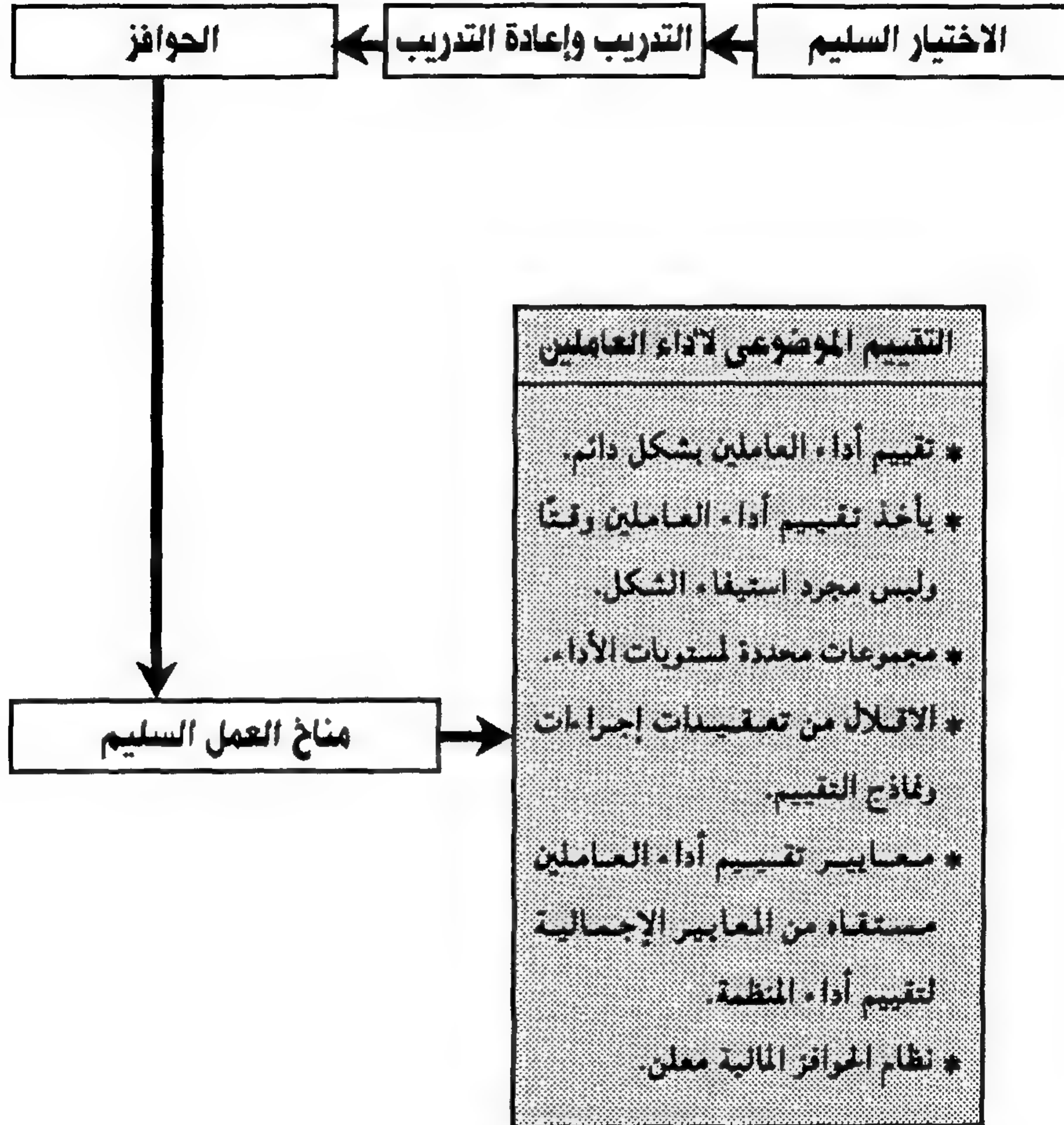
٥ - معايير تقييم أداء أعضاء المنظمة لابد وأن تكون مستقاه من المعايير الإجمالية للمنظمة . فلو كان المطلوب هو الاستجابة الشاملة للعميل فلا بد من عمل أسئلة توجه للمديرين بهذا النوع وعمل مقاييس مرتبطة .

٦ - لابد من جعل الحوافز المالية معلنة . ربما تكون النتيجة مخجلة ولكن اعلانها يحرك الناس لتحقيق حوافز مالية أعلى فى الفترة الحالية .

٧ - لابد من جعل التقييم الرسمى جزء من الاعتراف العام بالمنجزين .

وفيما يلى شكل يوضح موقف التقييم السليم لأداء العاملين فى منظومة فعالة .

شكل يوضح موقع التقييم السليم لأداء العاملين في منظمة فعالة



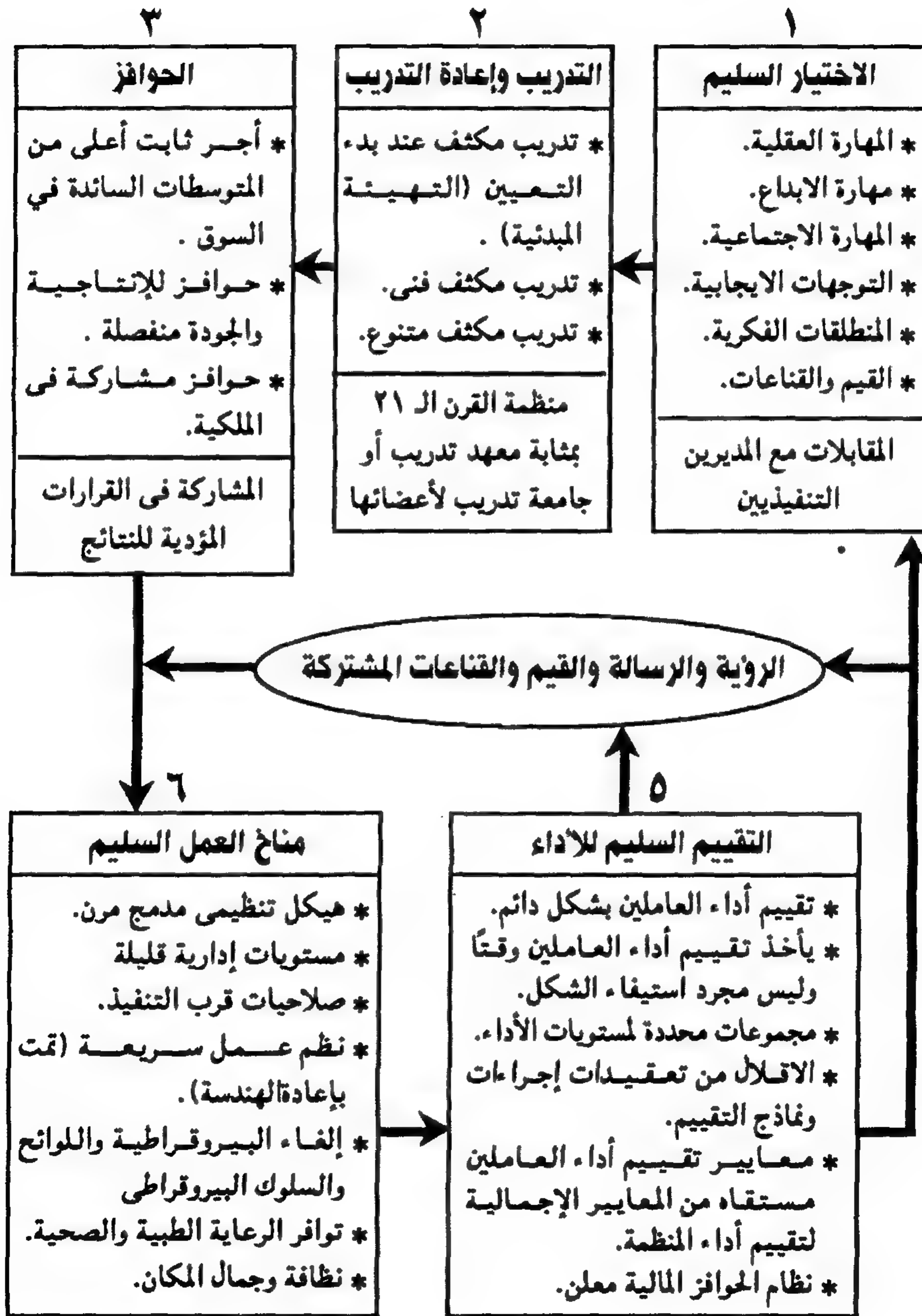
وفيما يلي شكل يوضح عناصر نظام إدارة الموارد البشرية لكي تكون ماهرة ومحفزة وقادرة على اتخاذ قرارات قرب التنفيذ . إنه نظام متكامل

لتمكين الموارد البشرية^(١٠) Human Resource EMPOWERMENT.

(١٠) للتوسع في نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية راجع :

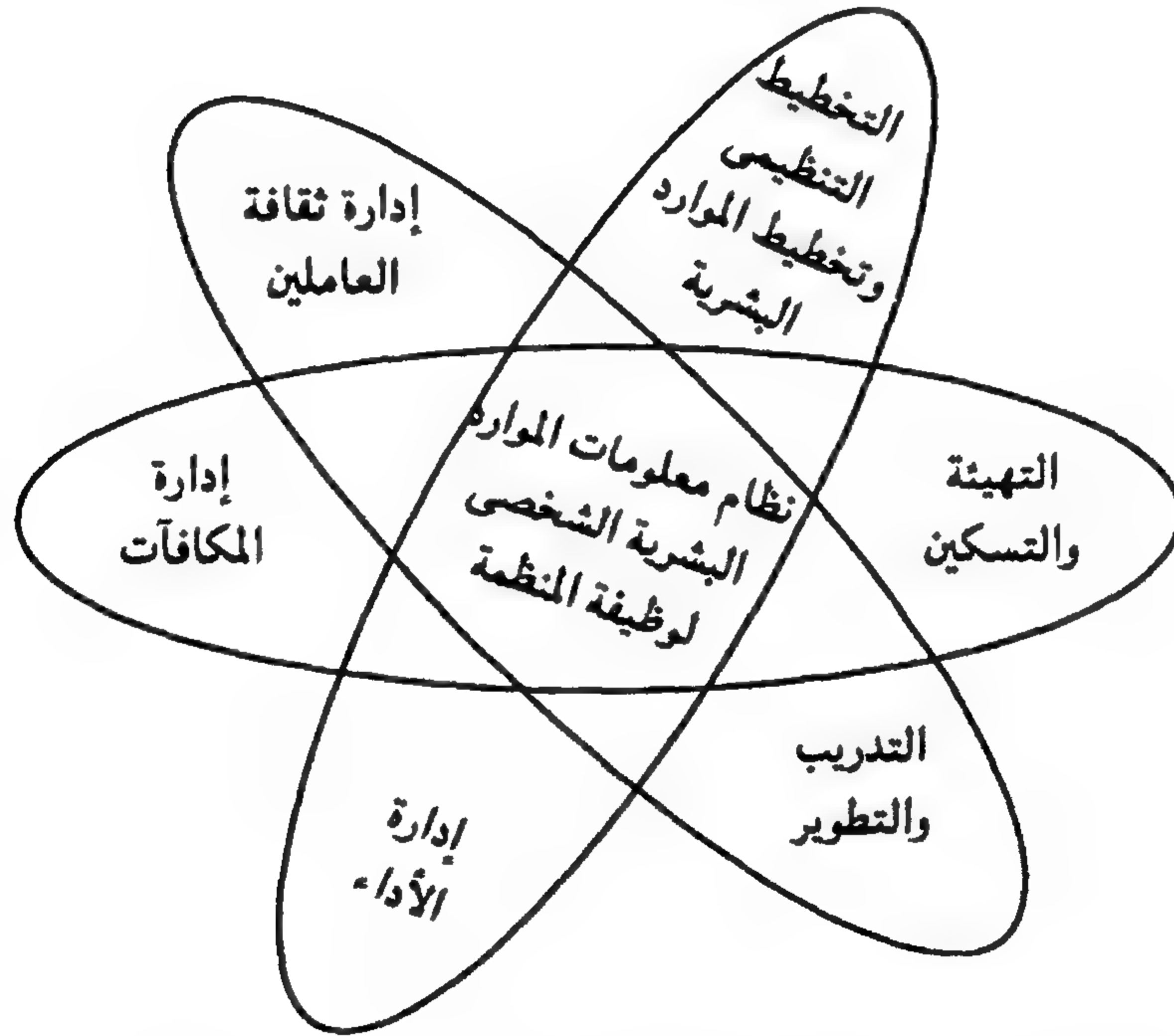
الدكتور سيد الهواري : الموسوعة العلمية والعملية لإدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية ، الجزء الرابع . الناشر : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ١٩٨١ ، ص ٢٠ .

شكل يوضح عناصر نظام إدارة الموارد البشرية لكي تكون ماهرة ومحفزة



○ نظام معلومات الموارد البشرية :

إن نظام المعلومات فى القرن الـ ٢٠ كان يستخدم أساساً لمعرفة الأجور والمزايا العينية والأرشف المرتبط ببيانات عن المستخدمين أما فى القرن الـ ٢١ فإنه لابد من تصميم نظام متكامل يربط بين الوظائف والأشخاص والتنظيم : يربط بين التخطيط التنظيمى وتخطيط الموارد البشرية، يربط بين ثقافة العاملين ونظم المكافآت ونظم التدريب . وننقل فيما يلى النموذج المستخدم فى نظام المعلومات المتكامل (*) :



نموذج يوضح نظام المعلومات المتكامل للإدارة / إدارة الموارد البشرية^(١١)

(*) Management Information System.

(11) Lyle Spencer & Ronald Page : *Management Information Systems in : Human Resources Management Handbook*, AMACOM, 1994, pp. 467 .

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Empowerment	تمكين
Delegation	تفويض
Walk - the - talk	مطابقة الفعل للكلام
Positive Attitudes	التوجهات الايجابية
Paradigm	المنطلقات الفكرية الأساسية (التركيبة الدماغية!!)
Achievement Culture	حضارة انجاز
Technology - based - learning	التعلم من خلال التكنولوجيا
Management Information System (MIS)	نظام معلومات إدارية

أسئلة للمناقشة

- ١ - الإدارة هي إدارة الموارد البشرية ؟ وأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل ؟ ما رأيك ؟
- ٢ - المدير الجيد هو مدير أفراد جيد .. لماذا ؟
- ٣ - هناك فرق جوهري بين إدارة الأفراد وبين إدارة الموارد البشرية ؟ ما هو هذا الفرق بالتحديد ؟
- ٤ - ما هو مفهومك لتمكين الموارد البشرية Empowerment ؟
- ٥ - ما هو سبب الاهتمام المتزايد بتهيئة الموارد البشرية وتمكينها في القرن الـ ٢١ ؟
- ٦ - ما هي أهمية اختيار الموارد البشرية بعناية ؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك ؟

- ٧ - يرى البعض أن منظمة القرن الـ ٢١ تنظر إلى نفسها على أنها معهد تدريب أو جامعة لتدريب أعضائها ؟ ما رأيك ؟
- ٨ - ما هو المقصود بالتعلم من خلال التكنولوجيا موضحاً الفرق والعلاقة بين المفاهيم الآتية : التعليم المدعم بالكمبيوتر - التعليم المدار بالكمبيوتر ؟
- ٩ - يختلف التحفيز الفعال اختلافاً جوهرياً عن نظم التحفيز التي نعرفها .. كيف؟ ولماذا ؟
- ١٠ - من الضروري ادخال مقاييس جديدة غير تقليدية لتقييم أداء العاملين في القرن الـ ٢١ . لماذا ؟ ما هي ؟
- ١١ - لابد من توافر نظام متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها في منظمات القرن الـ ٢١ .. ما هي عناصر هذا النظام ؟
- ١٢ - ما أهمية توافر نظام للمعلومات لإدارة الموارد البشرية؟ ما عناصره؟

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

AMACOM, *Human Resources Management & Development Handbook*, Editor : William Tracey, 1994, 2nd ed.

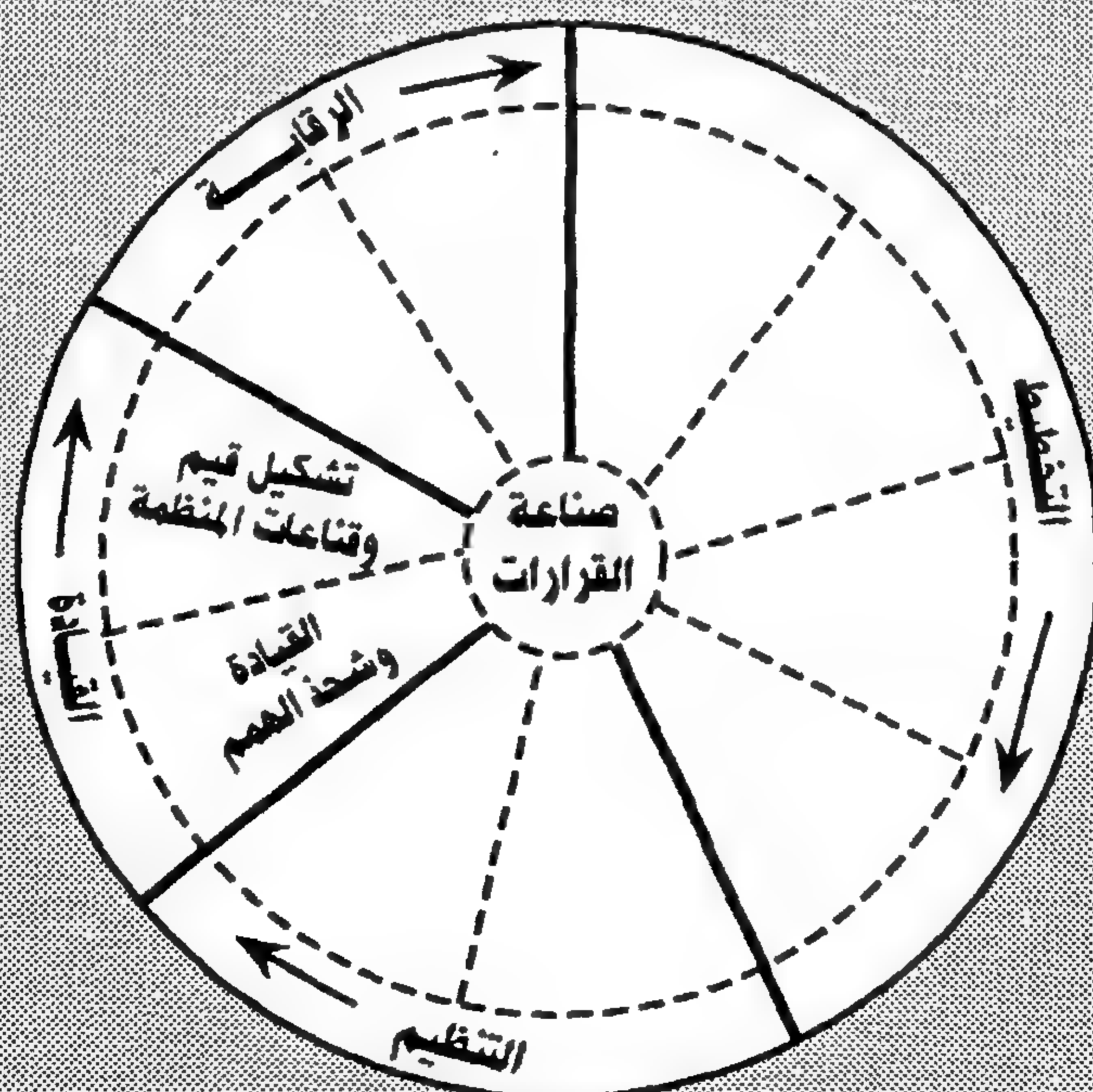
Fred E. Schuster, *Contemporary Issues in Human Resources Management : Cases & Readings* (Virginia : Reston Publishing Company, A Prentice-Hall Company, 1980).

مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : *الموسوعة العلمية والعملية لإدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية* ، الجزء الرابع ، الناشر : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ١٩٨١ .

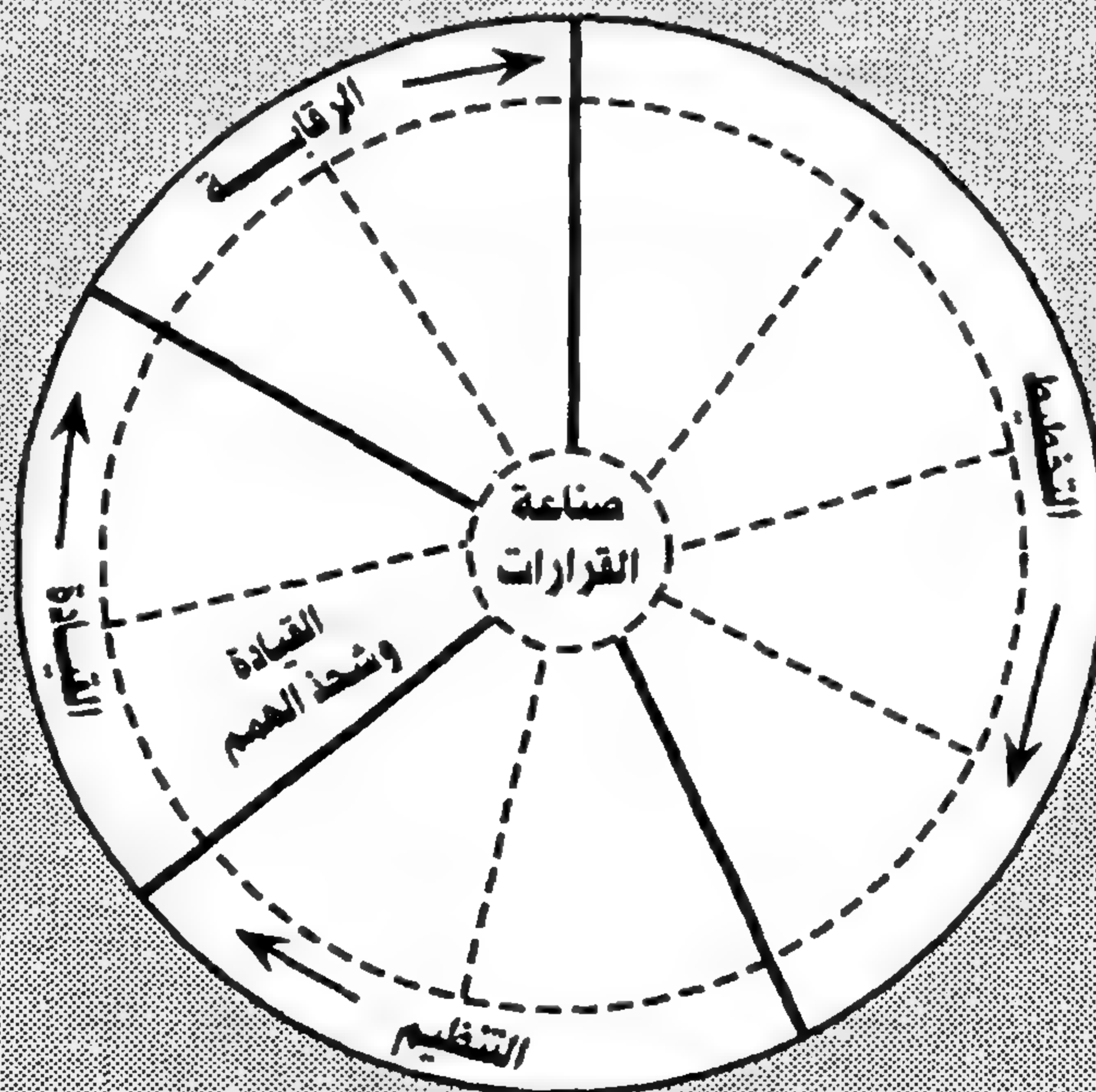
الجزء الرابع

القيادة



٩

القيادة وشحن الهمم



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد :

- ١ - سيطرت على الفرق بين القيادة والإدارة ومصفوفة القيادة / الإدارة .
- ٢ - تعرفت على أساليب القيادة التبادلية وهي القيادة السائدة في الواقع العملي والتي تحقق إنجازاً عادياً أو أقل من العادي .
- ٣ - تعرفت على نوع القيادة التي تحب التغيير (القيادة التحويلية) .
- ٤ - تعرفت على طريقة تفكير القائد التحويلي وخصائصه ومهامه .
- ٥ - تفهمت أصول الاتصال الفعال وأهميته للقادة .
- ٦ - أدركت أهمية تنمية القيادة الإدارية للقرن الـ ٢١ ونوع البرامج والمعارف والمهارات المطلوبة .

موضوعات الفصل

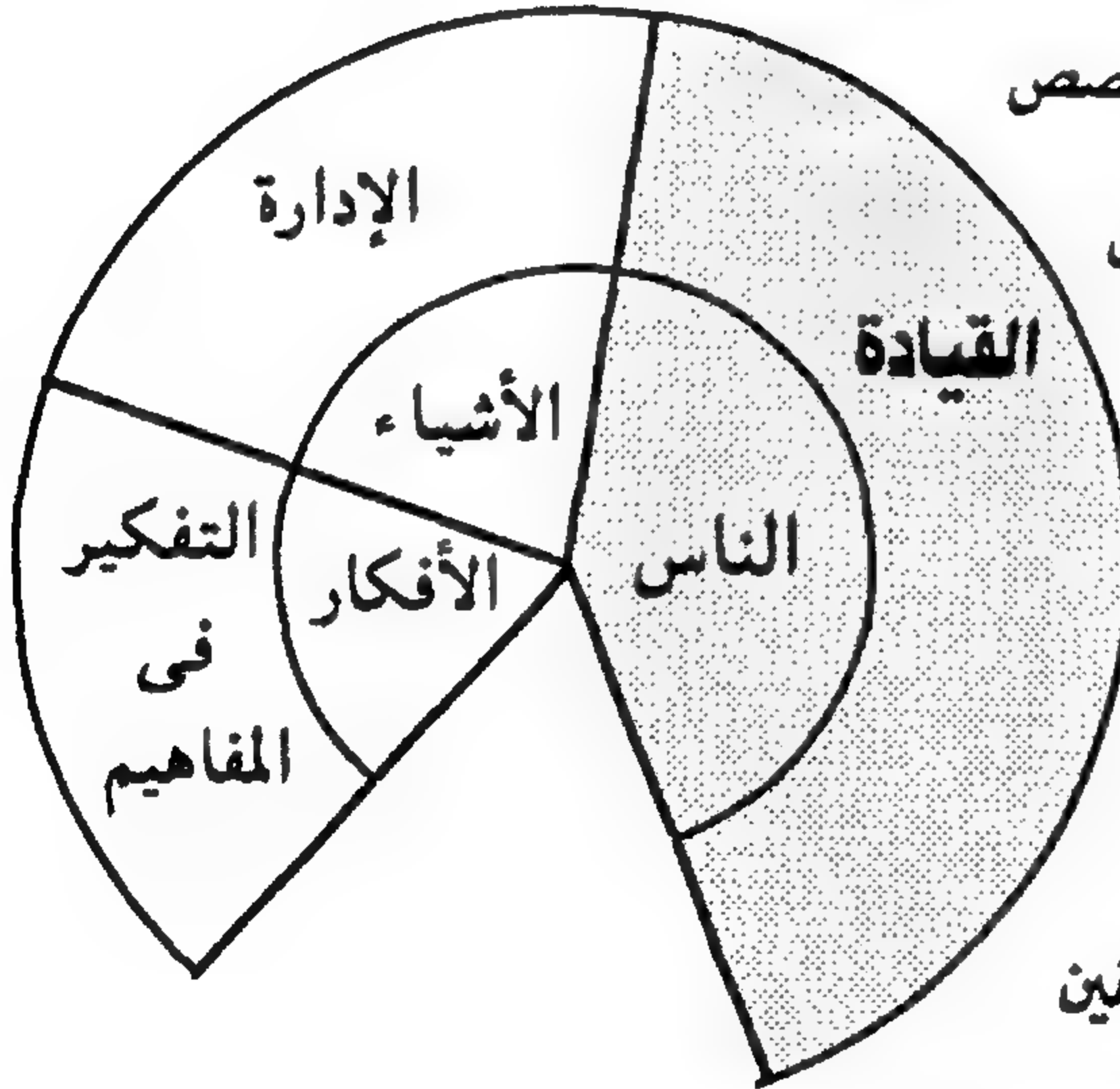
- ١ الفرق بين القيادة والإدارة ومصفوفة القيادة / الإدارة .
- ٢ أساليب القيادة التبادلية Transactional Leadership .
- ٣ ضرورة توافر نوع جديدة من القادة .
- ٤ القيادة التي تحب التغيير هي القيادة التحويلية Transformational Leadership .
- ٥ القيادة والاتصال الفعال .
- ٦ تنمية القيادة الإدارية للقرن الـ ٢١ .

الفرق بين القيادة والإدارة

١

تختلف القيادة عن الإدارة وإن كانت جزءاً منها .. والسؤال ما هو الفرق بين القيادة والإدارة ؟ ولماذا تحتل القيادة دوراً محورياً في الإدارة في القرن ال ٢١ ؟ وهل من الضروري أن يكون القائد مديراً وما هو الوضع لو كانت القيادة ضعيفة عند المدير ؟ هذا ما نتناوله هنا بالتحليل .

لقد فرق «ماكنزي» Alec Mackenzie^(١)



بين القيادة والإدارة : حيث خصص

القيادة لعنصر الناس وخصص

الإدارة للتفكير في الأشياء ،

وخصص التفكير في

المفاهيم للأفكار والتنفيذ

الإداري لمهام الأشياء ،

وخصص تهيئة وتسكين الموظفين

والإشراف عليهم ورقابتهم للقيادة بينما

جعل صناعة القرارات عامة .

(1) R. Alec MacKenzie «The Management Process in 3D » *Harvard Business Review*, Nov, Dec. 1969

وننقل ما ذكره « كوتر » Kotter عن الفروق بين القيادة والإدارة على

الوجه التالي :

المقارنة بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	
<p>١- تحديد الاتجاه :</p> <p>تنمية رؤية مستقبلية ، وغالباً ما يكون المستقبل البعيد ، ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية .</p>	<p>١- التخطيط والموازنات :</p> <p>وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة ، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك .</p>	<p>نقط الإهتمام</p>
<p>٢- توجيه البشر :</p> <p>الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها .</p>	<p>٢- تنظيم وتمهينة القوى البشرية</p> <p>وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ .</p>	<p>تنمية الشبكة البشرية اللازمة</p>

(تابع) المقارنة بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	
<p>٣ - التحفيز والإلهام:</p> <p>تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية .</p>	<p>٣ - الرقابة وحل المشكلات:</p> <p>متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء .</p>	التنفيذ
<p>٤ - يحقق تغييرات ، أحيانا تغييرات جوهرية ومفيدة مثل سلع أو خدمات جديدة يريدّها المستهلك ، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر على المنافسة .</p>	<p>٤ - إنه يحقق قدراً من النظام وإمكانية التنبؤ والإتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين .</p>	المخرجات

ومن بين أهم الذين وضعوا الفرق بين المدير والقائد هو « زالزنك »^(٣).

(3) Zaleznik, *The Managerial Mystique*, 1989 .

هذا ولقد دار صراع لفترة طويلة بين مفهوم الناس عن الإدارة والقيادة ، وعن الفرق بين المدير والقائد . وقمنا بعمل دراسة لتحديد الفروق بين المدير والقائد فكانت النتيجة ما يلي :

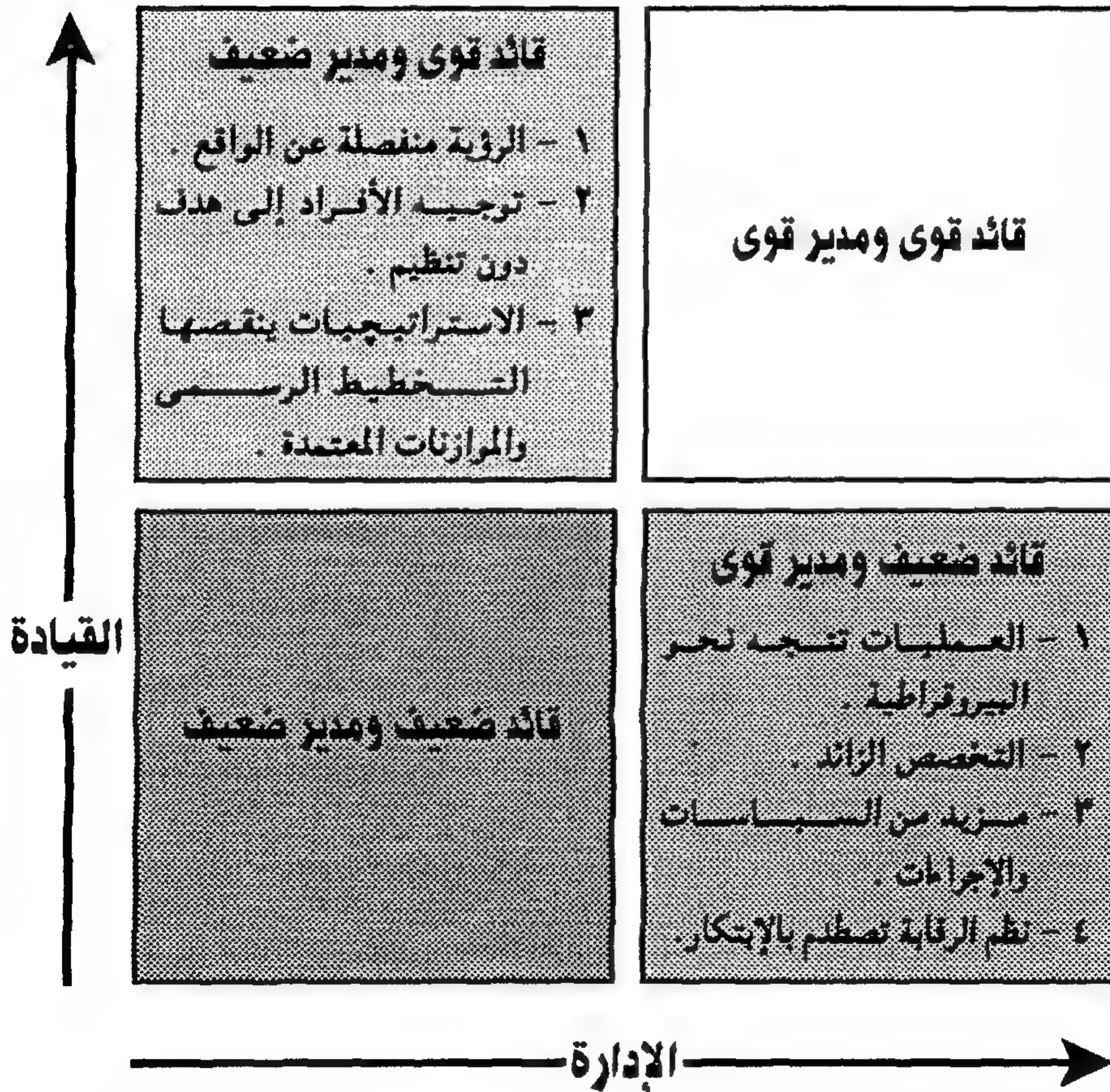
المدير يفعل	القائد يفعل
الاشياء	الاشياء
بطريقة	الصواب
صواب	صواب
١ - المدير ينفذ	١ - القائد يفكر
٢ - المدير يخطط	٢ - القائد يضع رؤية
٣ - المدير ينظم ويحدد اختصاصات	٣ - القائد يعين الطاقات ويبني روح الفريق
٤ - المدير يكافئ	٤ - القائد يحفز معنويًا
٥ - المدير يتعامل مع النظم والاشياء	٥ - القائد يتعامل مع البشر
٦ - المدير يدير باللوائح	٦ - القائد يدير بالمعاني والآمال
٧ - المدير يدير بالسوابق والمألوف	٧ - القائد يبحث عن الجديد
٨ - المدير موضوعي منضبط	٨ - القائد انفعالي ملئ بالمشاعر
٩ - المدير سلبي نحو الأهداف	٩ - القائد ايجابي نحو الأهداف
١٠ - المدير يتخذ القرارات وربما يشرحها	١٠ - القائد يطلب مشاركة التابعين في القرارات
١١ - المدير يستخدم الجانب الأيسر من المخ	١١ - القائد يستخدم الجانب الأيمن من المخ
١٢ - المدير محفز من خارجه	١٢ - القائد محفز ذاتيًا

شكل يوضح تصورنا عن الفروق بين المدير والقائد

○ مصفوفة القيادة / الإدارة :

ليس هناك قائد ١٠٠٪ أو مدير ١٠٠٪ ولكن من الممكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة عند أى مدير. ويصور لنا «جون كوتر» «John Kotter» مصفوفة القائد / المدير «Leader / Manager Matrix» والتي تصور أربعة مستويات :

مصفوفة القيادة / الإدارة^(٤)



أساليب القيادة التبادلية

٢

إن القاسم المشترك الأعظم للأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو المدير التبادلي Transactional Manager . وإن الأساس الذي يبنى عليه القائد التبادلي كل سلوكه هو : التدعيم الشرطي .

التدعيم الشرطي
«Contingent
Re-inforcement»

في ظل التدعيم الشرطي أو التدعيم المشروط يقبل المرؤسون وعود الرئيس بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها.

والتدعيم السلبي المشروط هنا يظهر في الإدارة

بالإستثناء حيث لا يتدخل الرئيس إلا إذا لم يستطع المرؤسون إستيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعة . ومن منظور المرؤسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الإتفاق عليها .

وقد أثبتت الدراسات أنه بالتدعيم المشروط (السلبي والإيجابي)

يستطيع الرئيس :

(١) رفع أداء المرؤسين .

(٢) تحسين الرضا الوظيفي .

(٣) تخفيض مخاطر الدور الوظيفي (السلوك المتوقع من شاغلها).

○ أسلوب المدير التبادلي :

ونوضح فيما يلي أسلوب المدير التبادلي Transactional Manager
في تناول المنفعة للموظفين في مقابل الحصول على العمل المطلوب منهم :

- ١ - يوضح العمل المطلوب من المرؤوسين .
- ٢ - وبالتالي يبنى ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود اللازم لتحقيق المستويات المتوقعة من النتائج .
- ٣ - يعترف بحاجات ورغبات المرؤوسين ويوضح لهم كيف سيتم إشباعها عندما يقوموا بالمجموعات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة منهم .
- ٤ - هذه الترتيبات التبادلية تشجع المرؤوسين على القيام بالنتائج المتفق عليها .

ويتبع المدير التبادلي الأسلوبين التاليين :

① الإدارة بالإستثناء (*) :

- ★ التدخل فقط عندما تسوء الأحوال .
- ★ الإنتقاد والتدعيم السلبي .

② الجزاء الشرطي (**) :

- ★ الجزاء مرتبط بتحقيق الأهداف .
- ★ التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها .

(*) Management by Exception

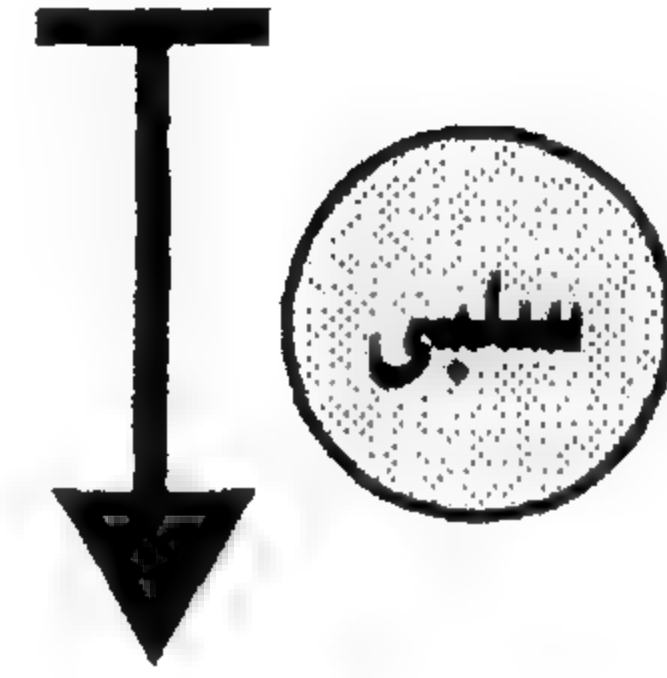
(**) Contingent Re-inforcement

هذا وتتراوح أساليب المدير التبادلي بين الايجابية والسلبية كالتالي :

التدعيم الإيجابي المشروط
POSITIVE-CONTINGENT
Re-Inforcement-Rewards
الإدارة بالإستثناء
MANAGEMENT BY EXCEPTION



التدعيم السلبي المشروط
NEGATIVE-CONTINGENT
Re-Inforcement-Rewards
دع الأمور تجري كما تجري
LAISSEY FAIRE LEADERSHIP



ويستخدم المدير التبادلي المصطلحات الآتية :

وصف الوظائف ، وتوضيح المهام

الجزاء : الثواب والعقاب

حل المشكلات

الإدارة بالإستثناء

حاجات ، رغبات ، الإشباع

الفعالية

الإنضباط

الإدارة بالأهداف : منظور تقييم أداء المديرين

○ أسباب عدم فعالية القيادة التبادلية :

- ١ - نقص مهارة القائد فى استخدام نظم التدعيم الإيجابى بفعالية .
- ٢ - نظم التقييم التى يتم على أساسها الجزاء غالباً ما لا تكون سليمة نظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء .
- ٣ - غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية التى تناسب توقعات المرؤوسين نظراً لمحدودية الموارد المالية أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطته .
- ٤ - ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابى المشروط.
- ٥ - استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز الناس على الإنجاز غير فعالة فى الأجل الطويل (يوكل ١٩٨١) .

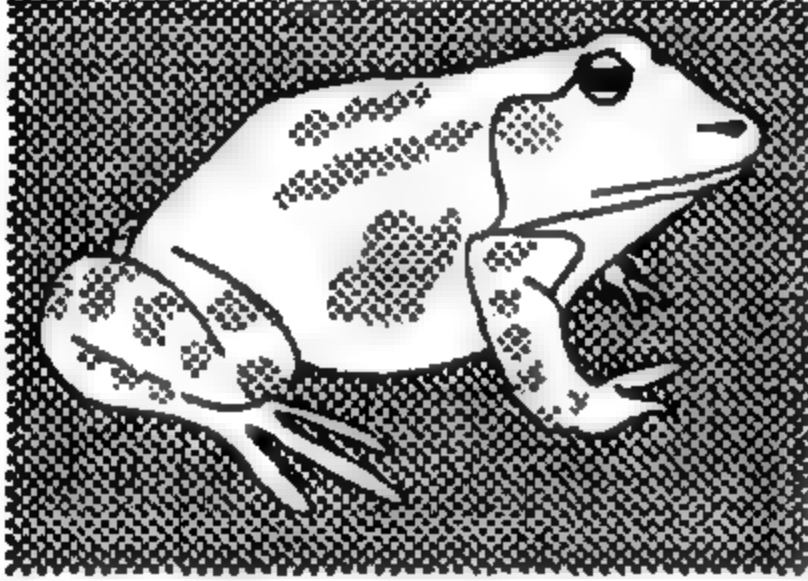
وفيما يلى شعار القائد التبادلى :

إذا لم تكن مكسورة فلا تصلحها
«IF IT AIN'T BROKE, DON'T FIX IT.»
إن عدم وجود أخبار معناه أن الأخبار جيدة
«NO NEWS, GOOD NEWS.»

ضرورة توافر نوع جديد من القادة

٣

إن المتغيرات العالمية المعاصرة تفرض وجود قادة من نوع جديد يحبون التغيير قادرون على تغيير التكيف المميت الذي تشرحه ظاهرة الضفدعة المغلية ، وكذلك من ظاهرة التغيير البطيء في المنظمات مثلها مثل تحريك الفيل .



○ التكيف المميت وظاهرة الضفدعة المغلية (٥) :

فإذا

ذهبنا إلى المعمل

ووضعنا ضفدعة في وعاء به ماء بارد ،
والبوعاء يسمح للضفدعة بأن تقفز في
أى وقت تشاء . ووضعنا هذا الوعاء
على النار وقمنا بزيادة درجة الحرارة
بالتدريج سنلاحظ أن الضفدعة تتكيف
مع كل وضع ساخن جديد ، ولكنها لن
تقفز .. وسنلاحظ أنها في النهاية تموت

هذه حكاية كلاسيكية عن تكيف
الكائن الحي وعن درجة الإستجابة
الфизиولوجية للمخاطر المحيطة به .
نحن نتكلم عن عالم الضفادع فهم
يعيشون في الماء وعلى الأرض
ويتكيفون مع المناخ البارد والمناخ
الحار والمناخ الرطب . ولقد عاشت
الضفادع أجيالاً وأجيال بسبب
قدرتها على التكيف .

هكذا نجد كثيراً من البشر وكثير من المنظمات تتكيف مع التغيرات
الخارجية ولا تشعر أبداً بأى حاجة للتغيير ؛ فهي لم تستجب للإشارات لأنها
لم تكن قوية بشكل كاف .

(5) The Boiled frog phenomenon :

Nolan, Goodstein. & Pfeiffer. *Shaping Your Organization's Future; Frogs, Dragons, Bees and Turkey Tails*. 1993, p. 3ff.

دعنا نضع ضفدعة أخرى مباشرة فى ماء فى درجة الغليان فى نفس الوعاء فإن أغلب الظن أن الضفدعة لن تبقى ساكنة وتقفز : ذلك أن الإشارة كانت قوية بحيث كانت كافية للضفدعة أن تخرج من هذا الوعاء . والبشر والمنظمات كذلك لا بد أن يشعروا بالحاجة للتغيير وبالحاجة للقفز بدلا من التكيف والتدهور والموت .

○ المنظمات بطيئة مثل الأفيال :

ولقد قال «جيمس بيلاسكو» فى كتابه «تعليم الفيل الرقص» أن المنظمات بطيئة مثل الأفيال^(٦) : إنها تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية واضحة ، إلى قيادة قادرة على التأثير فى التابعين وإلهامهم ، إلى قيادة فاضلة ذات مصداقية عالية يتجمعون حولها، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة فى إدارة التغيير ومتطلباته .



نحن نحتاج إلى قيادة من نوع جديد للمهمة الجديدة

لا تكفى القوانين والقرارات واللوائح فى أحداث التغيير فالمنظمات مثل الأفيال بطيئة فى التغيير ومطلوب لها قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل .

المعروف أن الفيل بطئ الحركة ولا يتحرك إلا إذا شعر بأن هناك خطر (مثل مشاهدة نار) فهو يجرى حينئذ فقط . ونحن نلاحظ أن التغيير فى المنظمات يكون بطيئا ولذلك فإنه من الضروري إشعال نار لكى يحس الناس بضرورة التغيير . هذا وقد استخدم «جيمس بيلاسكو» عبارة تعليم الفيل الرقص لكى يشد الانتباه إلى ضرورة إشعال النيران وعمل خطة قوية للتغيير ..

(6) James Belasco : *Teaching the Elephant to Dance : Empowering Change in Your Organization*. New York : Crown Publishers, Inc., 1990

٤ القيادة التي تحب التغيير هي القيادة التحويلية

استخدم الفكر العلمي
المعاصر مصطلح القائد
التحويلي ليشير إلى قادة
التغيير .

قلنا ونقول أن أهم ما يميز قادة منظمة القرن الـ ٢١ هو أنهم يحبون التغيير . ولقد استخدم الفكر العالمي المعاصر مصطلحاً خاصاً يشير إلى أولئك القادة . هذا المصطلح هو القائد التحويلي Transformational Leader فمن هو

القائد التحويلي ؟ وكيف يفكر ؟ وما هي مقوماته ؟ وما هي نظريته للأمور ؟ وما هي خصائصه ؟ وما هي مصطلحاته ؟ وما هي وظيفته ؟

طريقة تفكير القائد التحويلي

يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين وإن كان إمتداداً للمدير الفعال نموذج الدكتور الهواري^(٧) . . يرى في نفسه شخص له رؤية مستقبلية Vision وصاحب رسالة Mission .

(٨) راجع للمؤلف : *القائد التحويلي* : رؤية عن قائد جديد بآفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس . القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ١٩٩٩ .
أنظر أيضاً كتاب لا غنى عنه لقادة المستقبل :

F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, editors : *The Leader of the Future*, New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. The Drucker Foundation Series : San Francisco, Jossey - Bass Publishers, 1996 .

راجع أيضاً :

Bernard M. Bass : *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. London : Collier Macmillan Publishers, 1990.

إنه يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر أنه هو صاحبها وأحياناً يشعر أن وظيفته والمبرز من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية .

١
من هو القائد الذي
يرى أن المبرز من
وجوده هو نقل
الناس من حوله نقلة
حضارية

إن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة وهو من أجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة . وعادة ما نجد أن الناس تقلده وتحب أن تنتمي إليه . استمر في القراءة وأنت تعرف لماذا ؟ إنه يظهر مستوى عال من التعبير الإنفعالي .

وتجده يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بالذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي عال ، وتجده حراً من الصراعات الداخلية وهذا الإحساس العالي بالذات يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه .

٢
ثقة
ذاتية عالية
وإصرار ذاتي
عالي

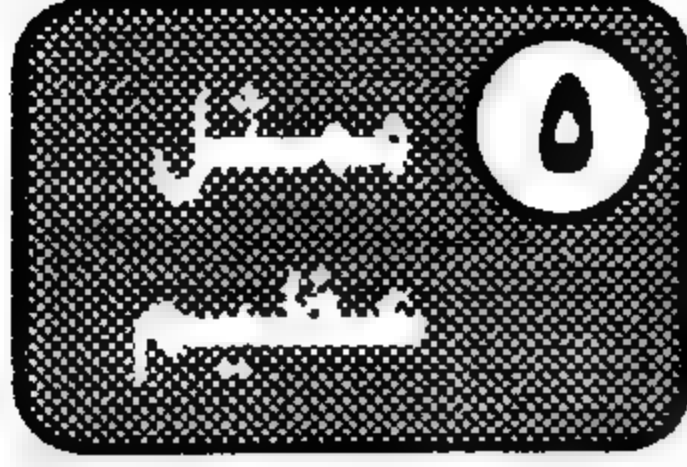
٣
حضور
ديناميكي

إن له حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح . وهو دائماً يستشير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم .

وعندما يتكلم مع الناس تجده يتصل بعيونهم إتصالاً مباشراً وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي ، وهذا الحضور الكبير يجعله يعبر عن مشاعر التابعين الذين

٤
مشروع
مغناطيسي

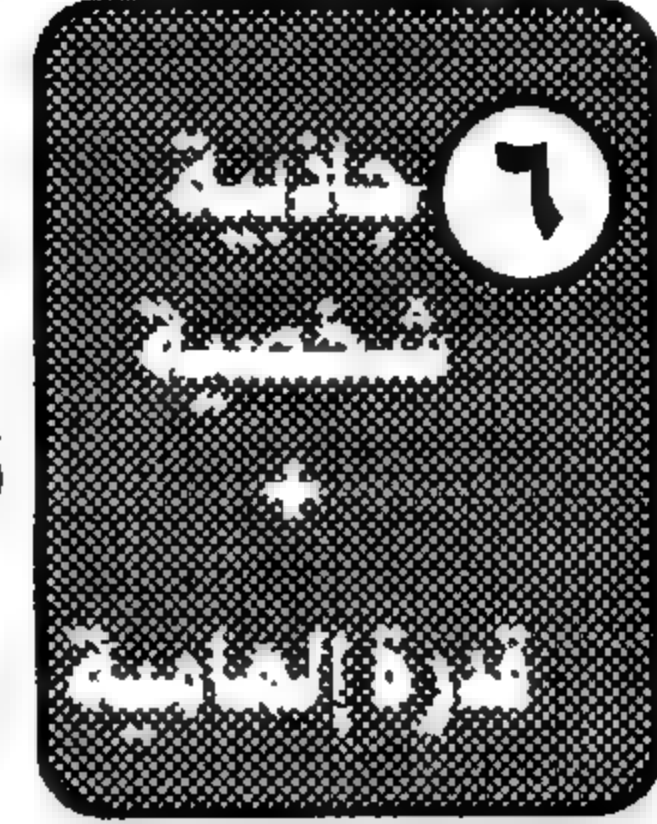
لا يستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى فيما بينهم على المستوى الشخصي .



إنه مثل الممثل ولكنه ممثل عظيم .. دائماً

يتصرف وكأنه على مسرح .

إن طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية نلخصها في كلمة واحدة كما هي في اللغة الإنجليزية Charisma . وهذه الجاذبية الشخصية يمكن أن تكون - كما ذكرنا - موجهه ذاتياً بمعنى الإحساس العالي بالذات الذي يصل الى درجة الأنانية



حيث يركز القائد على قوته وعلى مركزه وقيمه في عيون الآخرين وحيث يحبه الآخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التي يتبناها ولا يناقشونه فيها .. كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة : فالتابعين يتبعونه للأهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة لشخصه ولنا أن نتوقع أن يناقشوه ويحاوروه فيها .



إن هذا النوع الأخير من القادة (حيث أهداف

المجموعة التي يتبناها القائد هي سر إنجذاب التابعين له) تعنى بالضرورة أن ثقة التابعين في قائد هم نابعة من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات التابعين . إنه يدير

بالمعاني «Manages meanings» ويستخدم الرموز «Symbols» ليعبر عن تلك المعاني . ويطلق مجموعة من الشعارات «Slogans» والمصطلحات

الجديدة «Jargons» . ويستخدم لغة جديدة مستخدماً الرطانة واللهجات الجديدة المعبرة «Inspirational» .

إن هذا القائد يستخدم كل الأساليب الإلهامية.

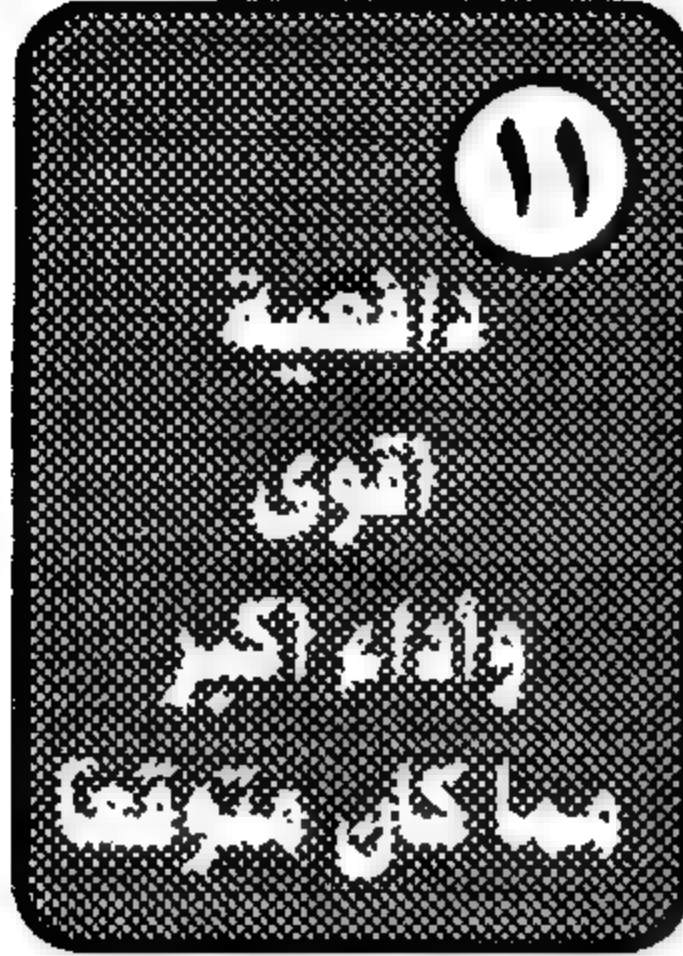
إن هذا القائد التحويلي يستثير تابعيه عقليا
Intellectual Stimulation فهو يشجعهم على إعادة
دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة
ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة وروية جديدة وتحديات فكرية ..
بإختصار إنه يستثير فكر التابعين .



وفوق كل ذلك فإن القائد التحويلي يهتم
بالناس اهتماماً بطريقة جديدة .. صحيح أنه يهتم
بكل الناس ولكنه يهتم بصفة خاصة بالأشخاص الذين
يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي
Individualized Consideration فهو لا يعطي عناية
خاصة لكبار القوم فقط ولكنه يعطي عناية خاصة أيضاً للضعفاء والمساكين
والعجزة والصغار .. إلخ .

إن هذا القائد التحويلي لا يسعى إلى تحقيق
رغبات التابعين كما يفعل كل ما عداه من المديرين
ولكنه يرقى بها . فإذا كان التابعون يتكلمون عن
الحاجات النفسية فإنه يدعوهم الى التفكير في
حاجاتهم الاجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم وأعدائهم وبين
البشرية بشكل عام ... إنه يستخدم سيكولوجية الجماهير .





وباختصار فإنه يرى أن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها ويمارسها وأساليبه الإلهامية بالإضافة الى إستشارة تابعيه عقلياً بالإضافة إلى اهتمامه بالناس وبالذات اهتمامه بمن يحتاجون الرعاية ، كل ذلك يؤدي الى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع أو كان متصوراً . تلك هي المعادلة التي يتعامل بها .

من خصائص القائد التحويلي^(٨)

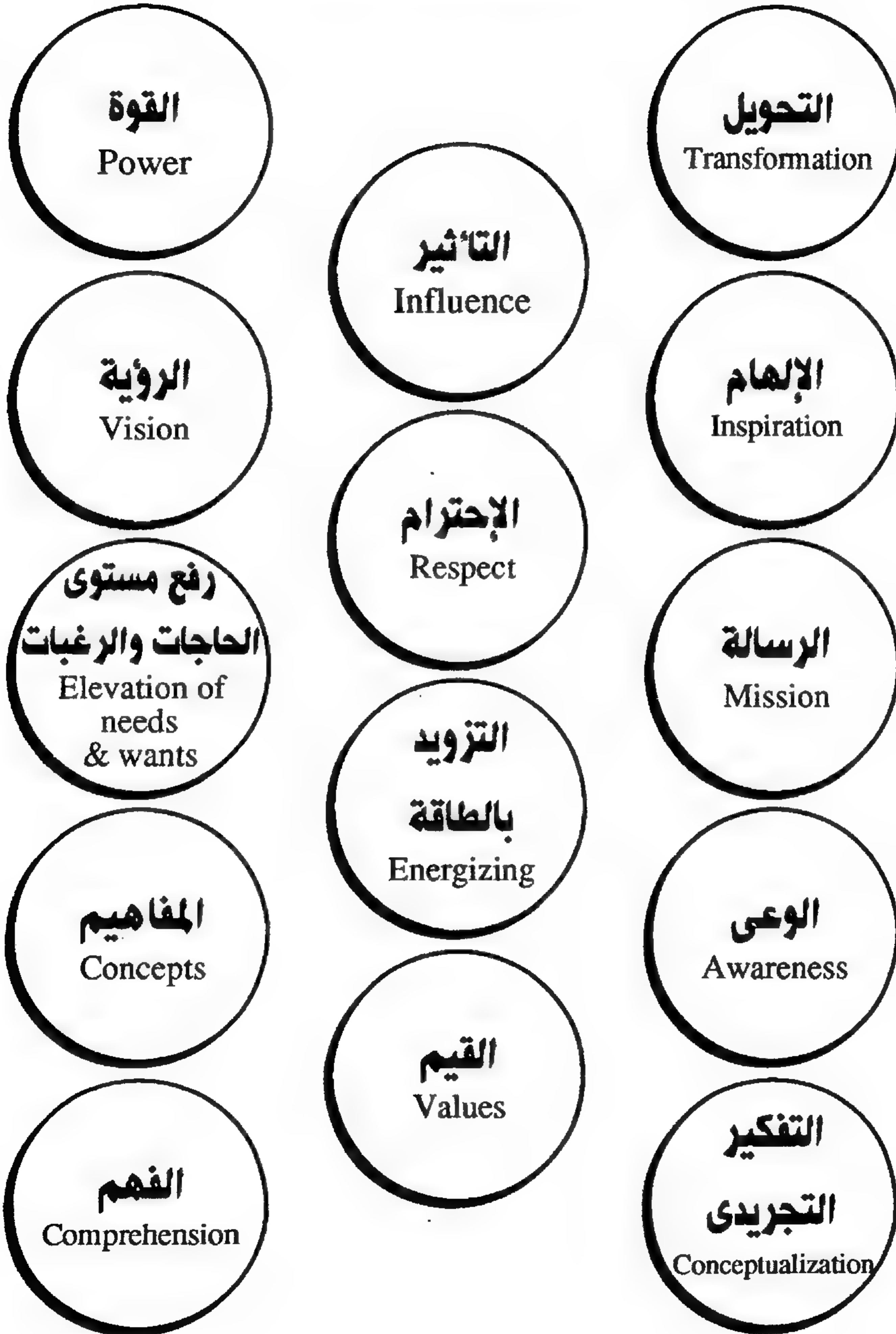
١ - القائد التحويلي ينظر إلى نفسه على أنه وكيل تغيير «Change Agent» والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول .



(٨) راجع للمؤلف : القائد التحويلي : رؤية عن قائد جديد بالفكر ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس - القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ١٩٩٩ .

- ٢ - القائد التحويلي شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ، لا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال . إنه شجاع فى مواجهة الواقع. وفى نقل الحقائق والمشاعر للآخرين حتى ولو كان ذلك مؤلماً ، حتى ولو كانوا لا يريدون أن يسمعوا .
 - ٣ - القائد التحويلي يؤمن بقيمة الناس . إنه ليس دكتاتورا . صحيح إنه قوى ولكنه حساس لمشاعر البشر وفى النهاية فهو يسعى إلى تزويد البشر بالطاقة « Empowerment » .
 - ٤ - القائد التحويلي موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف فى ضوء تلك القيم . إنه يخلق حضارة إنجاز مبنية على قيم إنجاز فالإنجاز غير العادى لا يأتى صدفة .
 - ٥ - القائد التحويلي يتعلم طول العمر ، وعندما يخطئ ينظر الى الخطأ على أنه تجربة إستفاد منها .
 - ٦ - القائد التحويلي قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ، إنه باحث يعمل بنظريات ويقوم بعمل فرضيات «Hypotheses» ويختبر الفرضيات ويضع منها نظريات جديدة ...
 - ٧ - القائد التحويلي صاحب رؤية «Visionary» قادر على أن يحلم ، قادر على ترجمة هذه الأحلام والرؤى للآخرين ليقتسموها معه .
- وفيما يلى لغة ومصطلحات القائد التحويلي :

رموز ومصطلحات القائد التحويلي



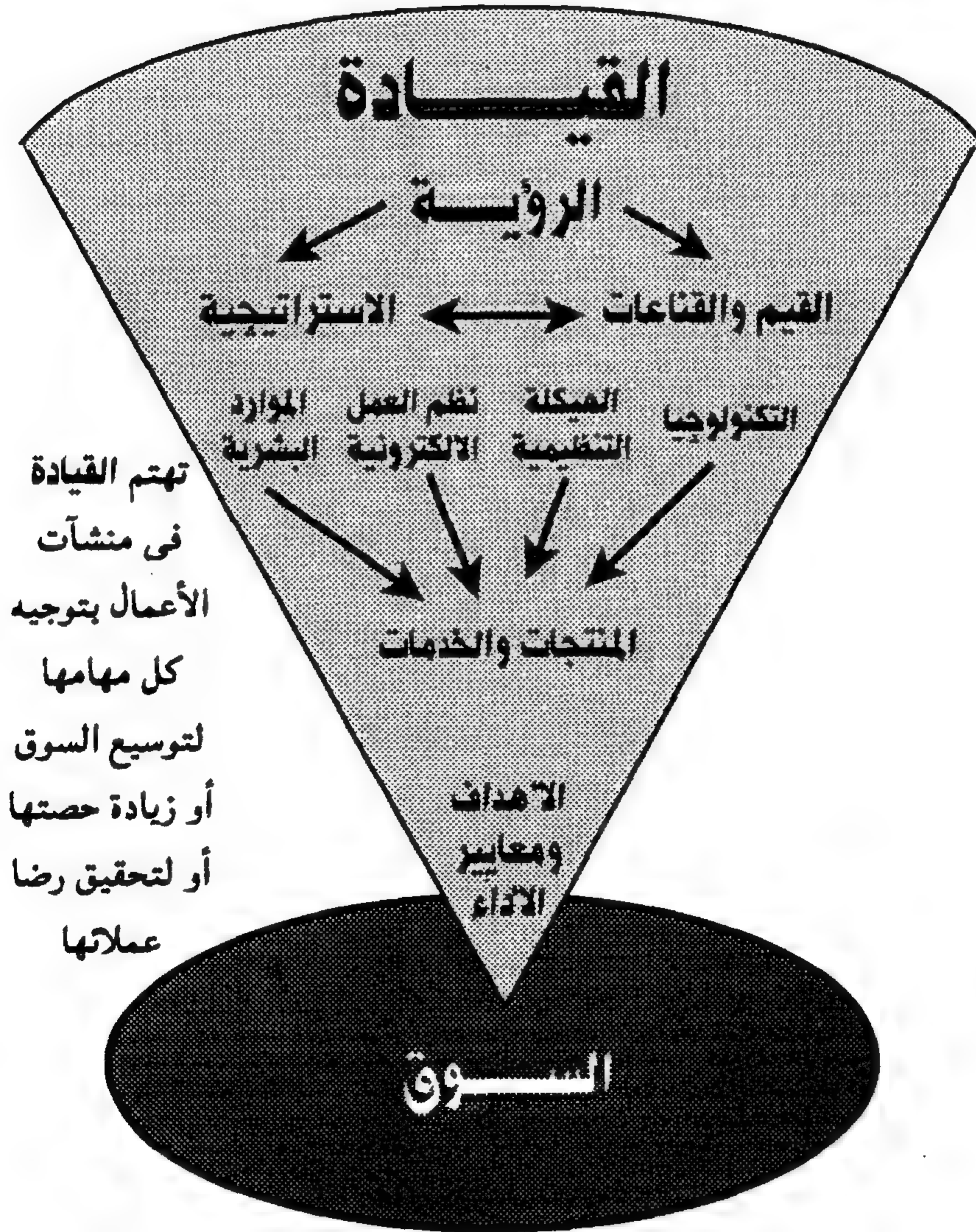
مهام القائد التحويلي^(٩)

تختلف مهام القائد التحويلي عن مهام أى مدير. ويمكننا تمييز ست مهام مرتبطة بإدارة التغيير على الوجه التالى :

إدراك الحاجة للتغيير Arousing Need for Change	أولاً
صياغة الرؤية والرسالة Formulating Vision & Mission	ثانياً
اختيار نموذج التغيير ومساراته Transformation Model & Tracks	ثالثاً
تكوين الاستراتيجية الجديدة Formulating the New Strategy	رابعاً
تعينة الالتزام من خلال حضارة المنظمة Commitment Thru Culture Change	خامساً
إدارة الفترة الانتقالية Transition Management	سادساً

(٩) للتوسع راجع للمؤلف : القائد التحويلي : رؤية عن قائد جديد بالانكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادى فى عالم متغير متناهي . القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ١٩٩٩ .

على أن منطق مهام القائد التحويلي في منشآت الأعمال يستمد من السوق فهو يوجه كل فكره وكل مهامه بتحقيق تميز واضح في السوق : سواء كان ذلك في توسيع السوق أو زيادة الحصة في السوق أو تحقيق رضا وولاء العملاء ... إلخ .



٥ القيادة والاتصال الفعال

القيادة مسئولة عن شحذ الهمم ، وشحذ الهمم يحتاج إلى اتصال فعال. فما معنى اتصال ؟ وما أهميته؟ وما هي عناصره؟ وكيف يتحقق الاتصال الفعال؟

○ ماهية الاتصال وأهميته :

من المعروف أن المديرين - فما بالك بالقادة - ينفقون ٨٠٪ من وقتهم اليومي في اتصال مباشر مع آخرين؟ أو بطريقة أخرى فإن ٤٨ دقيقة من كل ساعة تتم إما في اجتماعات أو على التليفون أو حتى التحدث غير الرسمي، والـ ٢٠٪ الأخرى يتم أيضاً في عمل مكتبي ، معظمه أيضاً إما في القراءة أو في الكتابة^(١٠) .

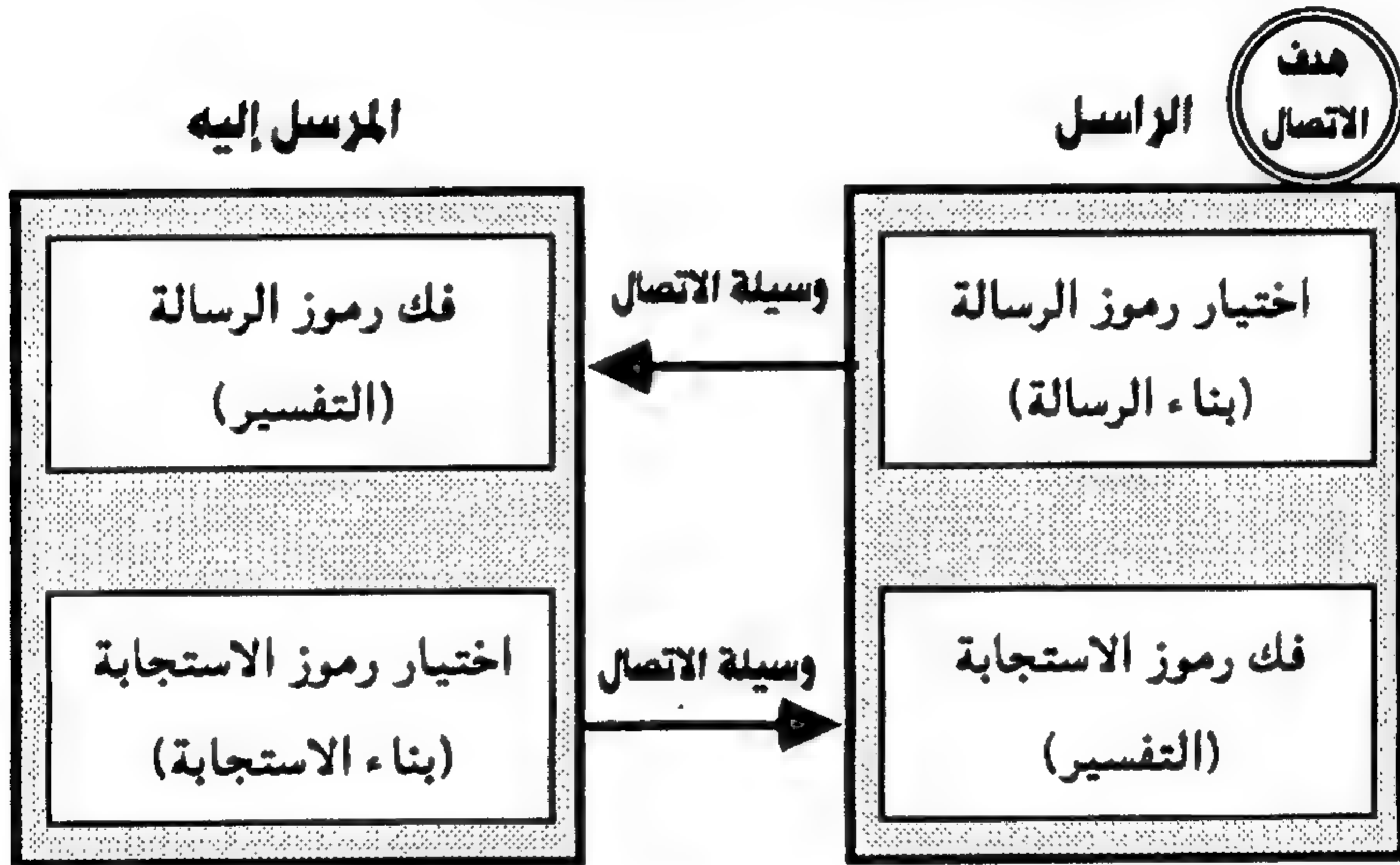
فالمديرون - وما بالك بالقادة - يحاولون جمع المعلومات من داخل المنظمة، ومن خارجها، ثم يقومون بتوزيع المعلومات الملائمة لمن يحتاجها. فالاتصال يدخل في كل وظيفة من وظائف الإدارة .. فما بالك بوظيفة القائد الذي يعتبر نفسه وكيل تغيير ... إن اتصالاته لابد وأن تكون ذات تأثير .. التأثير الذي يبغيه .

إن الاتصال هو عملية يتم فيها تبادل وفهم المعلومات بين شخصين أو أكثر، بقصد تحفيز الآخر لعمل شيء أو الامتناع عن عمل شيء أو الاقتناع

بشيء . وفى هذا يلعب التأثير دوراً محورياً فى عملية الاتصال .. ولا بد للقاء الفعّال أن يكون اتصاله فعّالاً وإلا فإنه لن يستطيع أن يكون هو نفسه فعّالاً. ولا بد للراسل أن يضع نفسه مكان الشخص الآخر منصتاً ومتحدثاً .

○ عناصر عملية الاتصال :

يصور الشكل التالى عناصر عملية الاتصال :



شكل يوضح عملية الاتصال (١١)

يختار الراسل مجموعة من الرموز يبنى بها رسالته (encode message) بقصد التأثير على المرسل إليه .. لنفرض أنه قال «العلاقات الزوجية الجيدة» هذه الكلمات تمثل الرموز التى اختارها لتوضيح المعنى الذى فى ذهنه .

ويستقبل المرسل إليه الرسالة ويحاول فك رموزها (decode) في ضوء تجربته وتوقعاته ... إلخ . وهو في طريقه لبناء استجابته يختار رموزاً لينقل المعنى الذي فهمه من الرسالة . لقد فهم أن المقصود بالرسالة العلاقات الجنسية الجيدة بين الزوجين .. وهنا يحاول الراسل فك رموز الاستجابة (decode response) (١٢) .

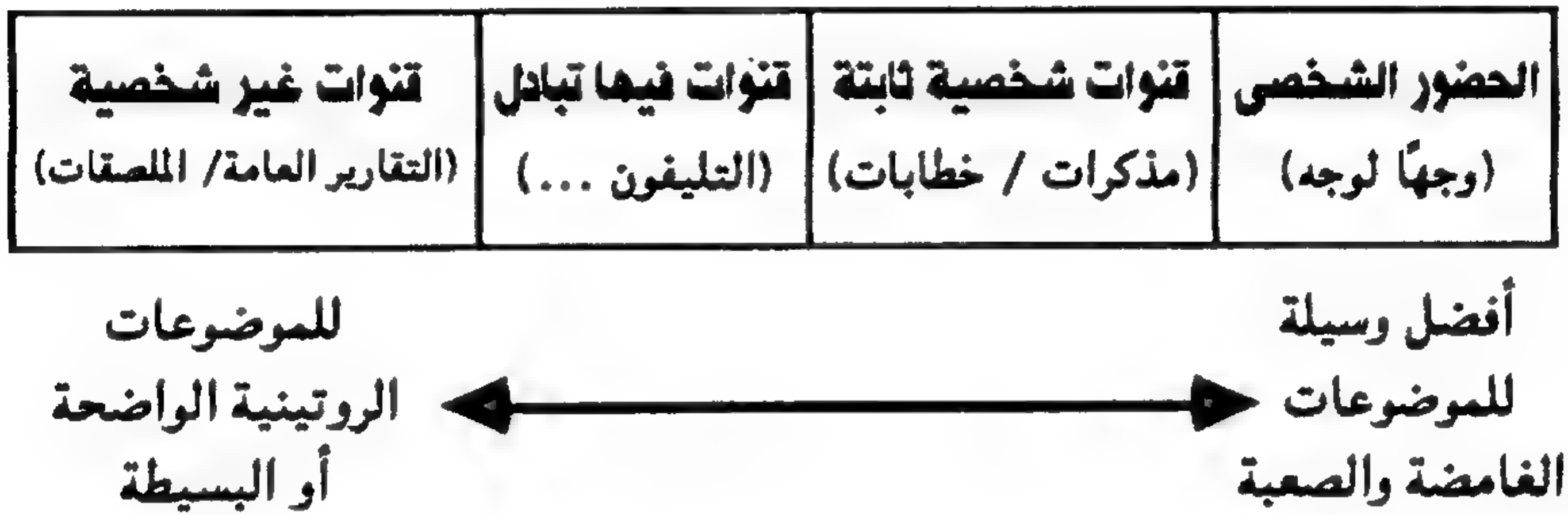
○ دور الإدراك في تحقيق الاتصال الفعال :

يلعب الإدراك Perception دوراً محورياً في تحقيق الاتصال الفعال فالراسل يستخدم رموزاً معينة لبناء رسالته وبناء المعنى الذي يريده .. ولكن المرسل إليه غالباً ما يفك رموز الرسالة بطريقة مختلفة عما أرادها الراسل . إن اختلاف ادراك المرسل إليه يجعله يفهم الرسالة بمعنى آخر غير التي في ذهن الراسل . فبينما كان الراسل يقصد «بالعلاقات الزوجية» «العلاقات والمشاعر الودودة» فإن المرسل إليه فهم «العلاقات الزوجية» على أنها «العلاقات الجنسية» بين الزوجين . إن الإدراك يتأثر بتجارب الشخص، واحتياجاته، وآماله، وتوقعاته، ودوافعه، وطريقة تفكيره في الحياة، ... إلخ.

○ دور وسائل الاتصال في تحقيق الاتصال الفعال :

لابد للراسل أن يستخدم وسائل اتصال تتناسب مع مدى صعوبة الرسالة أو غموضها؛ فهو هنا لابد وأن يستخدم الاتصال وجهاً لوجه .. وفي الاتصال وجهاً لوجه نجد أن الاتصال غير اللفظي non-verbal communication غالباً

ما يكون ضرورياً لشرح الموضوعات الغامضة أو الصعبة من خلال لغة الجسم Body language : لغة العيون ولغة الصوت ولغة الصمت ولغة الوجه ولغة الأيدي ... أما الموضوعات الروتينية أو السهلة نسبياً فيمكن استخدام المذكرات والخطابات كما يوضحه الشكل التالي :



شكل يوضح وسائل الاتصال (١٣)

○ دور الانصات في الاتصال الفعال :

يعتقد المديرون أن التحدث هو الاتصال ، ولكن الحقيقة غير ذلك فالانصات مهم تماماً مثل التحدث .. فالمعلومات القادمة للمدير أو القائد تأتي من الغير ولا بد من توافر مهارات الانصات . إن الانصات مهارة استقبال الرسائل بما فيها من حقائق ومشاعر من أجل تفسير معناها . فالمهم ان يعرف الإنسان ما يقال وما وراء ما قيل . وحتى عندما يقرأ يحاول التعرف على معنى السطور وما بين السطور . إن معظم الناس لا تنصت جيداً فهم غالباً ما يكونوا مشغولين في تجهيز ما سيقولونه والمفروض أن ينصتوا لما يقوله الآخرون .

إن الانصات مفيد في الاستماع إلى المشكلات والانحرافات وإلى اقتراحات التحسين وإلى تقارير الأداء وإلى الصراعات وإلى المعلومات المالية والمحاسبية . وهو مفيد في تجميع كل المعلومات اللازمة للقائد للوفاء بمتطلبات وظيفته . وأحيانا يكون الصمت أبلغ من الكلام .

○ إن المنصت الجيد(*) :



- ★ يسأل أسئلة أثناء وقبل حديث الآخر .
- ★ يعيد صياغة ما قاله الآخر بطريقته .
- ★ يركز على ما يقال ويظهر ذلك .
- ★ يعيد تلخيص ما سمعه وما فهمه .
- ★ يومئ برأسه ليظهر الآخر أنه متابع .
- ★ يهتم المنصت بالمحتوى بدلا من أن ينتقد أو يعلق على دقة الالفاظ أو قواعد اللغة .
- ★ يضع عيونه في عيون الراسل ولا ينشغل بأشياء أخرى .
- ★ يؤجل ابداء رأيه أو حكمه على ما قيل حتى نهاية حديث الراسل .

○ أربعة مصادر كبرى تعوق الاتصال الفعال :

نظراً للأهمية القصوى التي نعطيها لعملية الاتصال باعتبارها وسيلة القائد للتأثير على البشر واقتناعهم ، فإننا نوضح أربعة مصادر كبرى تعوق الاتصال الفعال . ومن الضروري الوعي بها والسيطرة عليها إن أمكن :

(*) Okum : How to be a better listener.

كما هي واردة في : Daft, Management. pp. 567

١ - استخدام الراسل لمفاهيم ومصطلحات ورموز غير واضحة تقاماً عند المتصل به أو تأثير شريط ذكرياته فينسى باقى الرسالة أو يسمع ما يريد أن يسمعه منها .. أو تضغط على نقط ضعف عنده فتعوق تفهمه للرسالة أو ما يترتب عليها .

٢ - استخدام الراسل لغة غير لفظية مثل : لغة الجسم بحيث لا تتفق مع اللغة اللفظية مثل تعبيرات الوجه وتعبيرات العين واليدين ونبرات الصوت .

٣ - مصداقية الراسل ضعيفة أو مهزوزة عند المتصل به .. وهنا تظهر أهمية «العلاقة التاريخية» بين الراسل والمتصل به . فإذا كان المتصل به لا يثق فى ولاء أو مصداقية الراسل فإنه يأخذ الكلام بحذر وربما يفهم عكس الرسالة المراد توصيلها له .

٤ - اختلاف «التركيبة الدماغية» (*) Paradigm للمتصل به عن «التركيبة الدماغية» للراسل . والمقصود بالتركيبة الدماغية هو «توجه الشخص فى الحياة» أو «طريقة تفكيره فى الأمور» أو «منطلقاته الفكرية الأساسية» . فالتركيبة الدماغية لشخص يحاول التمتع بما فى الدنيا بصرف النظر عما هو حلال أو حرام تختلف عن التركيبة الدماغية لشخص يعيش فى الدنيا من خلال مبدأ الحلال والحرام .. ولا يمكن لأى منهما أن يقتنع برأى الآخر فى أى أمر من الأمور المرتبطة باختلاف التوجه أو المنطلق الرئيسى لكل منهما .

(*) A paradigm is a mind-set that presents a fundamental way of thinking about, perceiving and understanding the world.

٦ تنمية القيادة الإدارية للقرن الـ ٢١

وظيفة شاغرة

مطلوب :

قادة لمنظمات القرن الـ ٢١ (شركات وأجهزة حكومية)



لابد أن يكونوا أصحاب رؤية ومبادئ
على قدر عالٍ من الأخلاق والمصداقية
والإنسانية ، على قدر عالى من
الشجاعة وقوة الإرادة ، عالميو التوجه.

ملحوظة :

المديرين والمتفانين فى العمل اليومى يمتنعون .

إذا ظهر هذا الاعلان فى جريدة يومية محلية أو عربية واسعة
الانتشار فانا نتوقع فيضاً من الطلبات المقدمة .. ولكننا بدراسة السيرة
الشخصية لأى من المتقدمين فانا سنشعر بصدمة كبيرة حيث لن يتوافر فى
المتقدمين تلك المعايير . إن القيادات الإدارية الملائمة واللازمة لمصيرنا يشكل
ازمة حقيقية .

إن في مصر والامة العربية - بصفة عامة - فجوة خطيرة في القادة القادرين على إعادة تشكيل الاقتصاد القومى فى ظل الظروف العالمية المتغيرة ... فى عالم يسوده التغيير وعدم الاستقرار وعدم إمكانية التنبؤ .. فى عالم تسوده التجارة العالمية الحرة ودخول المنظمات الأجنبية وتنظيماتها ونظمها وقاداتها ...

وحتى فى أمريكا ذاتها فإن معظم المفكرين والباحثين يؤكدون نقصاً فى القيادة مثل «جون كوتر» و«إبراهيم زالنك»^(١٤). كما يؤكدون خللاً فى تعليم القادة وتدريبهم . وفى مقالة له بعنوان "تنمية القادة ثلاثية الأبعاد" يشرح «جيمس بولت»^(١٥) نقاط الضعف الأساسية فى البرامج الحالية لتنمية القادة:

١ - تدريب القادة غير متكامل : فبينما تدريب القادة يجب أن يركز على ثلاثة أبعاد : بُعد فنى وبُعد إنسانى وبُعد أخلاقى نجد أن تدريب القادة يركز على التدريب الفنى التخصصى ولا يأخذ التدريب القيادى وبصفة خاصة البُعد الإنسانى والبُعد الأخلاقى إلا عدد محدود من الأيام : برنامج هنا أو برنامج هناك .

٢ - تدريب القادة تدريب سريع حيث هناك اعتقاد أنه يمكن تكوين القيادات بحضور برنامج قصير أو أكثر من برامج التدريب عن القيادة Quick-Fix بينما تكوين القيادة مسألة مستمرة وطويلة الأجل .

(14) John Kotter : *The Leadership Factor*, 1988, pp. 15 .

Abraham Zalezenik, *The Managerial Mystique*, 1989, pp. 124 .

(15) James Bolt, «Developing Three-Dimensional Leaders», in the *Leader of the Future*, editors Hesselbein pp. ff.

٣ - تدريب القادة تدريب متقدم حيث ما زالت القضايا المطروحة قضايا قديمة تخص القرن الـ ٢٠ ولا تتعامل مع المتغيرات العالمية : تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتوجه العالمى والمنافسة الشرسة وإعادة الهندسة والجودة الشاملة والتغيير والتحويل الشامل .

٤ - تدريب القادة يركز على المهارات الادارية التقليدية وليس على متطلبات القيادة . فمن الضروري أن تتناول برامج التدريب ثلاثة أبعاد :

(أ) بُعد متعلق بالظروف السوقية الجديدة والمتغيرات العالمية المعاصرة .

(ب) بُعد متعلق بالفعالية الشخصية والتغيير الشخصى والمهارات الجديدة المطلوبة للامتياز والتوازن والتجديد الشخصى والعائلى .

(ج) بُعد متعلق بتنمية الثقة الذاتية اللازمة لقيادة المنظمات فى المستقبل .

○ ما يجب أن تشمله برامج إعداد القادة للقرن الـ ٢١ :

إننا ننادى بضرورة أن تشمل برامج اعداد القادة موضوعات مرتبطة :

١ - بالروية والرسالة والاهداف أى بتحديد الاتجاه .

٢ - ببناء حضارة انجاز وتكوين المنظمة التى تتعلم (*) وتكوين القيادات التى تحب التغيير (على اختلاف مستويات المنظمة الواحدة) .

٣ - بتكوين الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجى الرباعى S.W.O.T. والتميز التنافسى .

(*) The Learning Organization.

المنظمة التى تتعلم هى المنظمة التى ينشغل كل شخص فيها بالتعرف على المشكلات التى تعيشها ويعمل على حلها من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين وزيادة قدرتها . انظر نهاية فصل تطور الفكر الإدارى .

- ٤ - بإعادة الهيكلة التنظيمية (التنظيم المدمج لفرق العمل المدارة ذاتيًا وصلاحيات قرب التنفيذ) .
 - ٥ - إعادة تصميم نظم التشغيل من خلال إعادة الهندسة واستخدام تكنولوجيا الاتصالات .
 - ٦ - اختيار وتدريب وتحفيز وتمكين الموارد البشرية .
 - ٧ - التغيير الذاتى : من خلال معرفة النمط الذاتى فى الإدارة والقيادة والتسليح بالاخلاقيات والمصادقية الذاتية .
- وهذه هى الموضوعات التى عالجناها فى هذا الكتاب بالتفصيل .

قائمة بالموضوعات التى يجب أن تحويها برامج إعداد قادة القرن الـ ٢١

أولاً: موضوعات مرتبطة بتحديات الأعمال والسوق :

- ١ - القيادة فى السوق العالمى .
- ٢ - بناء وقيادة منظمة موجهة للسوق وللمستهلك .
Market & Customer Focused Organization
- ٣ - الجودة الشاملة القيادية (TQL) Total Quality Leadership .
- ٤ - تنمية وقيادة منظمة ابداعية ومبتكرة ومستجيبة للظروف .
- ٥ - تكوين منظمة تتعلم A Learning Organizaion .
- ٦ - الرفع التكنولوجى : استخدم التكنولوجيا لتحقيق أقصى منفعة .
- ٧ - قيادة التغيير التنظيمى الشامل المتعدد الأبعاد .

٨ - كيفية الاستفادة من التنوع والانتشار العالمى .

٩ - التفكير الاستراتيجى .

ثانياً : موضوعات مرتبطة بالقيادة ذاتها :

١ - النظريات والممارسات التقليدية والمعاصرة عن القيادة .

٢ - تنمية وتبنى نظرة قيادية قوية شخصية .

٣ - تنمية القدرة على الرؤية وعلى تمكين الموظفين وزيادة سيطرتهم .

٤ - تنمية وتشجيع التنوع والتعدد .

٥ - الأخلاقيات والمبادئ والمصادقية .

٦ - تنمية الشجاعة والثقة بالذات والإرادة .

ثالثاً : موضوعات مرتبطة بالفعالية الشخصية :

١ - الرؤية الشخصية والأهداف والقيم والأولويات .

٢ - التكامل بين أولويات الحياة وأولويات العمل .

٣ - القيادة الذاتية والتمكين الذاتى Self-empowerment .

٤ - فهم وتقدير طبيعة العلوم والفنون والإنسانيات .

٥ - الصحة النفسية والبيولوجية .

٦ - التعليم المستمر وتطوير التوجه العقلى والمنطلقات الأساسية فى

الحياة والمسئولية الذاتية للنمو (التطوير الذاتى) .



Leadership Management Matrix	مصفوفة القيادة / الإدارة
Transactional Manager	المدير التبادلي
Contingent Re-inforcement	التدعيم الشرطي
Positive - Contingent	التدعيم الإيجابي الشرطي
Re-inforcement Rewards	المكافآت الداعمة (المقوية)
Management by Exception (MBE)	الإدارة بالإستثناء
Negative - contingent	التدعيم السلبي المشروط
Laissey faire Leadership	قيادة على طريقة دع الأمور تجري كما تجري
If it ain't broke, don't fix it.	إذا لم تكن مكسورة فلا تصلحها
No news, good news.	إذا لم يكن هناك أخباراً فالأخبار جيدة
Boiled Frog Phenomenon	ظاهرة الضفدعة المغلية
Teaching the elephant to dance	تعليم الفيل الرقص
Transformational Leadership	القيادة التحويلية
Transformational Leader	القائد التحويلي
Charisma	جاذبية شخصية أو حضور
Social Charisma	الجاذبية الاجتماعية
Managing meanings	إدارة المعاني

Symbols	استخدام الرموز
Slogans	الشعارات
Jargons	المصطلحات الجديدة
Inspiration	إلهام
Intellectual Inspiration	استشارة عقلية
Individualized Consideration	الرعاية المصممة خصيصاً لفرد
Change agent	وكيل تغيير
Empowerment	تمكين : تقوية بالتدريب وسلطة اتخاذ القرارات ... إلخ
Transformation	التحويل (تغيير شامل متكامل)
Influence	التأثير
Comprehension	الفهم
Awareness	الوعى
Conceptionalization	التفكير التجريدي
Energizing	التزويد بالطاقة
Encode message	اختيار الرموز (فى حالة بناء الرسالة)
Decode response	فك الرموز (فى حالة استلام الرسالة)
Feed back	استجابة (رد فعل الرسالة)
Perception	ادراك
Non-verbal communication	اتصال غير لفظى
Body language	لغة الجسم

تركيبة دماغية - توجه أساسى فى الحياة - منطق فكرى(*)	Paradigm
رفع مستوى الحاجات والرغبات	Elevation of needs & wants
منظمة موجهة للسوق	Market focused organization
الجودة الشاملة القيادية	Total Quality Leadership (TQL)
منظمة تتعلم	A Learning Organization

(كل شخص فيها مهتم بالتعرف على المشكلات التى يواجهها ويعمل على حلها ..)

مذكرة فنية(*)

من أصعب المصطلحات المعاصرة التى وجدنا صعوبة فى ترجمتها إلى اللغة العربية مصطلحين أساسيين : الأول Paradigm وترجمناه «تركيبة دماغية» ، والثانى : A Learning Organization وترجمناه «منظمة تتعلم» وفى هذه المذكرة نشرح بشىء من التفصيل معنى «التركيبة الدماغية» ونترك شرح «منظمة تتعلم» لفصل تطور الفكر الإدارى .

التركيبة الدماغية Paradigm :

اخترنا هذا المصطلح بالرغم من غرابته وصعوبة تركيبه لغوياً لأنه يعبر بدقة عن المضمون ؛ فنحن نسمع فى حوارنا العادى عندما لا يستجيب شخص لرأى شخص آخر أن «دماغه متركبه كده» وليس هناك فائدة . فمثلاً شخص مقتنع بأن «الناس تخاف ولا تختشى» ويطلبه شخص آخر بمعاملة الناس معاملة طيبة .. إنه لا يقتنع .. ويحتاج إلى تغيير فى تركيبته الدماغية Paradigm Shift وغالباً ما يأخذ ذلك وقتاً طويلاً ... خذ مثلاً آخر : عندما تقول لشخص يتغيب كثيراً ويتلصق فى عمله . إن الأصول أن تحضر فى الميعاد وتبذل ما تستطيع فى العمل . فيرد عليك : «أنا اشتغل على قدر فلوسهم» . ولك أن تتصور رد فعل شخص درس الاشتراكية والتخطيط المركزى لفترة طويلة وتقول له أن الحرية الاقتصادية والرأسمالية هى أفضل طريقة للتنمية الاقتصادية .. إنه يحتاج إلى وقت كبير لتغيير «تركيبته الدماغية» . إن مجرد سماع رأى شخص آخر لا يحقق تغييراً .. هل فهمنا الآن معنى Paradigm ؟



أسئلة للمناقشة

- ١ - يرى البعض أن القيادة تتعامل أساساً مع البشر أما الإدارة فتتعامل أساساً مع الأشياء . ما رأيك ؟
- ٢ - هل تختلف القيادة عن الإدارة ؟ وهل يجب ان يكون المدير قائداً ؟ هل القيادة جزء من الإدارة ؟ هل الإدارة بالضرورة جزء من القيادة ؟
- ٣ - ما هو تحليل « كوتر » Kotter للفرق بين القيادة والإدارة من حيث نقاط الاهتمام وتنمية البشر والتنفيذ والمخرجات ؟
- ٤ - ما هو تحليلك للفرق والعلاقة بين القيادة والإدارة ؟
- ٥ - ما هي مصفوفة القيادة / الإدارة وما هي إستخداماتها ؟ هل أنت قائد ضعيف ومدير قوى أم قائد قوى ومدير ضعيف ؟ وماذا تحب ان تكون ؟
- ٦ - ما معنى قيادة تبادلية Transactional Leadership ؟ وما هي الأساليب التي تستخدمها ؟
- ٧ - هل استخدم رئيسك معك أسلوب التدعيم الشرطى ؟ كيف كان ذلك ؟
- ٨ - هل سبق أن استخدمت فى حياتك أسلوب التدعيم الشرطى ؟ إحكى لنا عن ذلك .
- ٩ - للتدعيم الشرطى السلبى والإيجابى مزايا يمكن أن يحققها مستخدمها . ماهى ؟

- ١٠- اشرح بالتفصيل أسلوب المدير التبادلى فى تيسير العمل ؟
- ١١- ما معنى الإدارة بالاستثناء وما علاقتها بأسلوب المدير التبادلى ؟
- ١٢- تتراوح أساليب المدير التبادلى بين الإيجابية والسلبية .. اشرح ؟
- ١٣- يستخدم المدير التبادلى مصطلحات تعكس قناعاته وأساليبه. ما هى ؟
- ١٤- هل تعتقد أن المدير التبادلى مدير فعال ؟ لماذا ؟
- ١٥- ما هى أسباب عدم فعالية القيادة التبادلية إذا تجاوزنا وسميناها قيادة؟
- ١٦- اشرح لنا ظاهرة الضفدعة المغلية وبين علاقتها بظاهرة التكيف المميت فى المنظمات المختلفة .
- ١٧- المنظمات مثل الأفيال بطيئة فى الحركة من منظور التغيير .. اشرح؟
- ١٨- يرى البعض أن القرارات واللوائح لا تكفى لإحداث التغيير. ما رأيك؟
- ١٩- تفرض المتغيرات العالمية المعاصرة ضرورة إحداث تغيير فى المؤسسات ما هو اسم القيادة التى تحب التغيير وتتصدى له ؟
- ٢٠- القائد التحويلي هو القائد الذى يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية .. اشرح ذلك ؟
- ٢١- يتمتع القائد التحويلي بثقة ذاتية عالية واصرار ذاتى عالى .. هل تعرف أحداً بهذه الصفات ؟ اشرح بالتفصيل .
- ٢٢- من الضروري للقائد ان يكون له حضور ديناميكى أو جاذبية. ما رأيك؟
- اضرب الأمثلة على بعض القادة العالميين والمحليين الذين تعرفهم ؟

٢٣- هل تعتقد ان الزعيم «غاندى» كان له حضور ديناميكى أو جاذبية شخصية؟ أم كانت أهميته مستمدة من استشارة التابعين نحو قضية قومية ؟ وماذا عن الزعيم «جمال عبدالناصر» ؟

٢٤- هل صحيح أن معظم وقت المديرين يكون فى الاتصال الشفهى ؟

٢٥- ما عناصر عملية الاتصال ؟ وهل يعتبر الهدف عنصراً من عناصر عملية الاتصال ؟

٢٦- اشرح كيف تلعب اختيار رموز الرسالة وفكها دوراً محورياً فى الاتصال؟ اضرب مثلاً على التفسير عند المتصل به الذى يختلف عن المعنى الذى كان فى ذهن الراسل ؟

٢٧- ما هو دور الإدراك فى تحقيق الاتصال الفعال ؟

٢٨- ما هو أسلوب الاتصال الفعال فى حالة غموض أو صعوبة الرسالة ؟

٢٩-ماذا يحدث لو كانت لغة الجسم تختلف عن اللغة اللفظية؟

٣٠- ما هى أهمية تطابق «التوجه الاساسى، او التركيبية الدماغية، للراسل (Paradigm) مع التركيبية الدماغية، للمتصل به ؟ اضرب مثالا.

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Bernard M. Bass : *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. London : Collier Macmillan Publishers, 1990.

John Kotter : *Leadership*. Video Seminar, *Fortune Magazine*. 1990, p.3 .

John Kotter : *The Leadership Factor*, 1988, pp. 15 .

Nolan, Goodstein. & Pfeiffer. *Shaping Your Organization's Future; Frogs, Dragons, Bees and Turkey Tails*. 1993, p. 3ff.

James Belasco : *Teaching the Elephant to Dance : Empowering Change in Your Organization*. New York : Crown Publishers, Inc., 1990

F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, editors : *The Leader of the Future, New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. The Drucker Foundation Series : San Francisco, Jossey - Bass Publishers, 1996 .

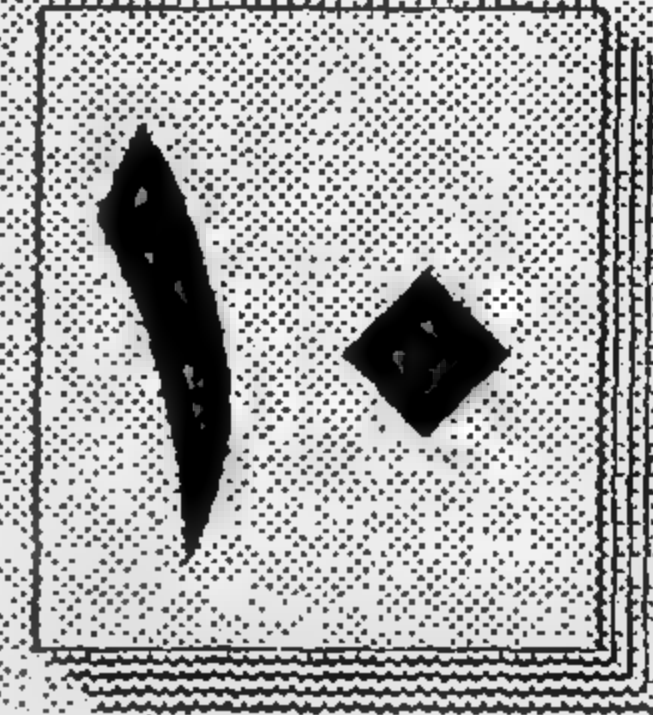
James Bolt, «Developing Three-Dimensional Leaders», in the *Leader of the Future*, editors Hesselbein pp. ff.

مراجع باللغة العربية :

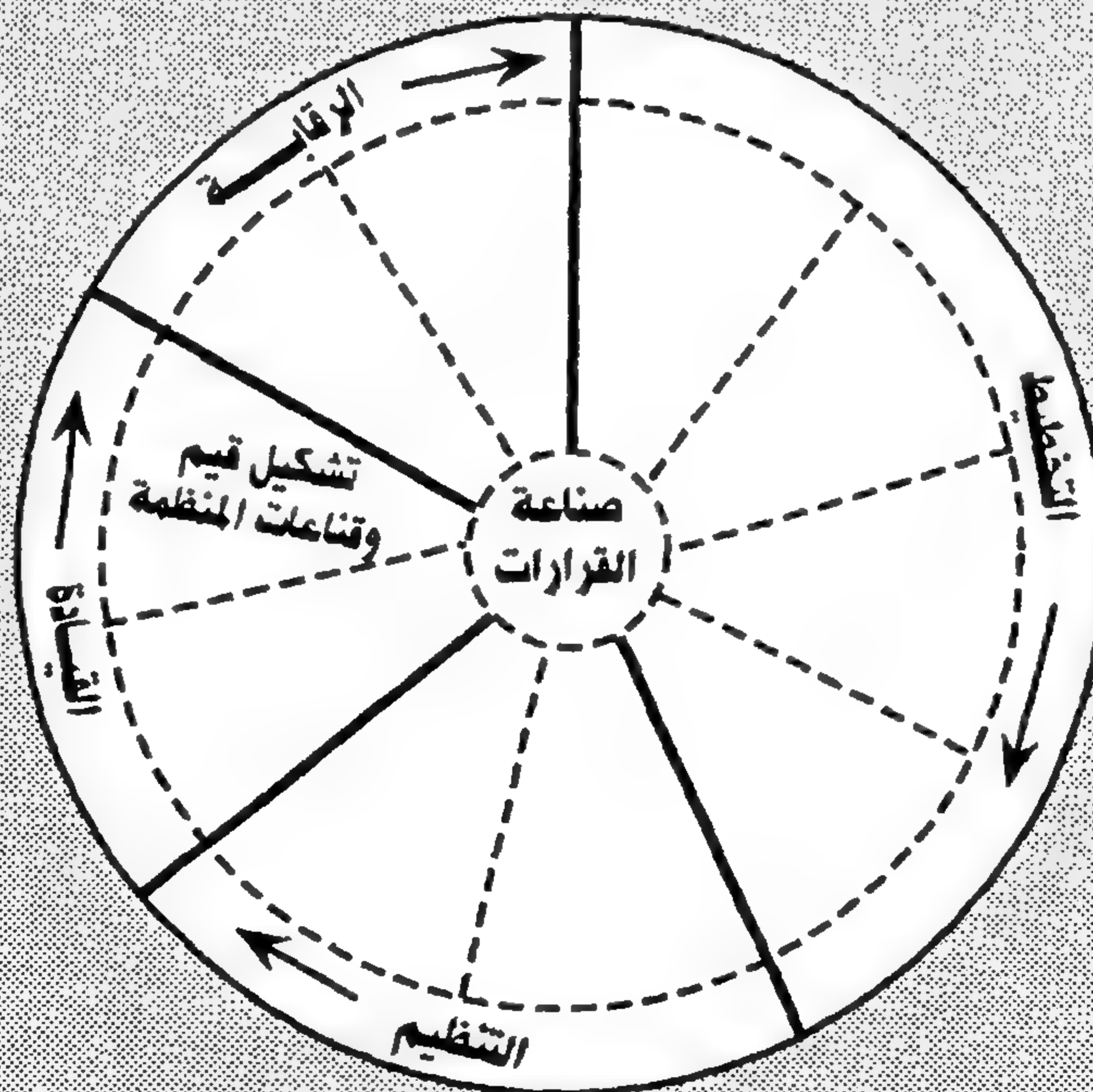
الدكتور سيد الهوارى : *القائد التحويلي : رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس* . القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ١٩٩٩ .

الدكتور سيد الهوارى : *المدير الفعال للقرن الـ ٢١ : التوجهات الفكرية والأساليب العملية : الأسرار الـ ١٤* . القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الرابعة ١٩٩٨ .





تشكيل قيم وقناعات المنظمة (حضارة المنظمة)



أهداف الفصل

بإتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

- ١ - طبيعة حضارة المنظمة Organization Culture والعناصر التي تتكون منها وأهمية إعادة تشكيلها .
- ٢ - أنواع حضارات المنظمات وطبيعة وخصائص كل منها .
- ٣ - الفرق بين حضارة الانجاز باعتبارها الحضارة اللازمة للانجاز العالي وحضارة النظم والأدوار باعتبارها الحضارة السائدة في المنظمات البيروقراطية عادة .
- ٤ - كيفية تدهور حضارة المنظمات وكيفية تقويتها .
- ٥ - كيفية قياس أو تشخيص حضارات المنظمات من خلال ١٥ مقياس .

موضوعات الفصل

- ١ حضارة المنظمة Organization Culture وطبيعة العناصر التي تتكون منها.
- ٢ اربع حضارات للمنظمات :
أولاً : حضارة القوة Power Culture .
ثانياً : حضارة النظم والأدوار Role Culture .
ثالثاً : حضارة التعاطف الإنساني Support Culture .
رابعاً : حضارة الانجاز Achievement Culture .
- ٣ مقارنة بين حضارة الانجاز وحضارة النظم والأدوار.
- ٤ كيف تتدهور حضارة المنظمات وكيف يمكن تقويتها .
- ٥ كيفية تشخيص حضارة المنظمات.

مقدمة

لقد أظهرت الدراسات أن أكبر عقبة في تحقيق الانجاز في أى منظمة وجود قيم وقناعات لا تلائم المستوى المطلوب من النتائج . هذه القيم والقناعات باختصار هى ما يطلق عليه حضارة المنظمة . ووظيفة القائد الإدارى - كل فى موقعه هو تشكيل حضارة للمنظمة أى مجموعة القيم والقناعات المدعومة للانجاز العالى .. ولذلك فنحن نعتبر أن تشكيل حضارة المنظمة هو الدور الجديد للقيادة فى القرن ال ٢١ . وربما يكون ضرورياً قبل الدخول فى تحديد حضارة المنظمة أن نشرح معنى كلمة «حضارة» Culture وسبب تفضيلنا لهذا المصطلح .

إن مصطلح «حضارة» Culture قديم قدم الإنسان نفسه فيقال مثلاً أن حضارة الإنسان الأول كانت بدائية، وهناك حضارة الاسكيمو ، حضارة جنوب أفريقيا، حضارة الهنود الحمر فى أمريكا ، حضارة المصريين القدماء ، حضارة الإغريق، الحضارة الإسلامية ، حضارة أوروبا ... إلخ . وبالتالي فإن كلمة «حضارة» تعنى أى مجموعة صفات تتصف بها أى مجموعة إنسانية انتقلت من جيل إلى جيل . ويعرف أحد القواميس مصطلح الحضارة بأنه «مجموعة أنماط السلوك والفن والقناعات والمواصفات الفكرية لمجتمع أو شعب» . ومن الطبيعى أن يكون هناك نوعان من الحضارة : حضارة على مستوى الشعب ككل Macro-culture وحضارة على مستوى منظمة Organization Culture (أى حضارة داخل المنظمة ذاتها ويطلق عليها حضارة شركة أو حضارة منظمة) .

حضارة المنظمة وطبيعة العناصر التي تتكون منها

١

○ مفهوم حضارة المنظمة (*) :

هذا ويمكن تعريف حضارة المنظمة «Organization Culture»^(١) بأنها :

نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم
والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة - كما
استقرت : بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك
السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات
 والمحرمات والطقوس الإحتفالية والملاعب والمناورات
السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازاة والرموز .

إن هذا التعريف لا يمكن أن يستقيم مع المصطلح السائد الذي يستخدمه البعض : مصطلح ثقافة المنظمة . وعادة ما تكون حضارة المنظمة مستمدة من حضارة المجتمع الذي تعيش فيه وعادة ما يتعلمها الأعضاء الجدد في المنظمة والمستوى الحضارى .

(*) The American Heritage Dictionary : «culture ... the totality of socially transmitted behavior patterns, arts, beliefs, institutions, and all other products of human work and thought characteristics of community or population.

(1) Charles Hampden - Turner. *Corporate Culture : From Vicious to Virtuous Circles*. London : The Economists Books Limited, 1990

○ طبيعة العناصر التي توضحها حضارة المنظمة :

لقد تمكن العلماء والممارسون من تحديد طبيعة العناصر التي توضحها حضارة أى منظمة فتوصل «روجر هاريسون، وزميله «هيرب ستوكز، إلى ١٥ عنصراً كل عنصر يحوى أربعة توجهات مختلفة تعكس نوع أو طبيعة حضارة المنظمة نلخصهم على الوجه التالى^(٢) :

① الأولويات التي يعمل بها أعضاء المنظمة :

طلبات الرؤساء - تنفيذ الواجبات بما تطلبه الوظائف المكتوبة -
مواجهة التحديات التي تفرضها الوظيفة - التعاون مع الزملاء لحل
المشاكل الشخصية .

② معايير الناس التي تكسب أو تتقدم فى المنظمة :

التعامل الجيد مع الرؤساء - القواعد المستقرة فى نظم العمل - تنفيذ
الأعمال نفسها بكفاءة وفعالية - علاقات عمل قوية مع الزملاء .

③ نظرة المنظمة للعاملين فيها :

قوة عاملة فى خدمة المسئولين الأعلى - موظفين بموجب عقد فيه حقوق
وواجبات - منجزين ملتزمين بانجاز أهداف مشتركة - أعضاء عائلة
يراعون بعضهم البعض .

(*) Roger Harrison & Herb Stokes : *Diagnosing Organizational Culture* . San Francisco : Pfeiffer, An Imprint of Jossey - Bass Inc., 1992 .

④ قنوات توجيه العاملين والتأثير عليهم في المنظمة :

من خلال أصحاب السلطة (من لديهم الثواب والعقاب) - نظم وقواعد وإجراءات - الالتزام الشخصي لإنجاز أهداف المنظمة - الرغبة الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين .

⑤ طبيعة عملية صناعة القرارات :

توجيهات وأوامر وتعليمات من أعلى - الالتزام بالقنوات الرسمية والسياسات والإجراءات المعتمدة - قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ - استخدام الاجماع من أجل قبولها .

⑥ أساس تكليف الأفراد بالوظائف والمهام :

قيم ورغبات الموجودين بالسلطة - احتياجات وخطط المنظمة وقواعد النظام - ملاءمة متطلبات الوظيفة - التفضيلات الشخصية للأفراد ورغباتهم في التقدم والنمو .

⑦ النموذج الذي يجب أن يكون عليه الموظفون :

جادين ومطيعين ومخلصين للمستولين أمامهم - منفذين لمهام ووظائفهم - محفزين ذاتياً وأكفاء وراغبين في المبادأة وعلى استعداد لتحدي الرؤساء - أعضاء في فريق عمل بينهم ود ومتعاونين .

⑧ النموذج الذي يجب أن يكون عليه المديرون والمشرفون :

أقوياء حاسمين حازمين - رسميين غير شخصيين - ديمقراطيين راغبين في قبول أداء المرؤوسين - متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين .

٩ الحالات التي يجوز فيها للشخص أن يقول للآخرين ما يجب عمله :

عندما تكون له سلطة - عندما يكون ذلك مكتوباً في اللوائح - عندما يكون لديه معلومات وخبرة - عندما يطلب منه الشخص الآخر النصيحة أو المساعدة .

١٠ دوافع العمل في المنظمة :

الأمل في الثواب والخوف من العقاب - قبول فكرة عمل عادل لأجر عادل - رغبة قوية للإنجاز والابتكار لإنجاح المنظمة - رغبة في علاقات عمل طيبة .

١١ طبيعة العلاقة بين مجموعات العمل وبين الإدارات :

علاقات تنافسية - علاقات رسمية مقررة بالنظام - علاقات تعاونية لأهداف مشتركة مع استعداد لكسر الروتين واجتياز الحدود البيروقراطية - علاقات ودية مع الاستجابة العالية لطلبات المجموعات الأخرى .

١٢ التعامل مع الصراعات بين الأشخاص وبين المجموعات :

من خلال سلطة أعلى - تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمي للوائح - مناقشتها بهدف تحقيق أفضل النتائج - التعامل معها بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة .

١٣) نظرة الاستجابة للبيئة الخارجية :

الخوف من أجل البقاء - نظام مرتب من خلال قواعد - منافسة من أجل التميز (حيث الإنتاجية والجودة والابتكار يتحقق النجاح) - مصالح متبادلة .

١٤) كيفية التصرف في حالة تعارض النظم والقواعد والإجراءات :

كسر تلك اللوائح في حالة الشعور بالافلات من العقاب - الوصول للقنوات الشرعية لأخذ تصريح بالاستثناء - التجاهر من أجل الانجاز العالى - التدعيم والتعاطف وتكوين الصداقات .

١٥) ماذا يتعلم الأفراد الجدد :

أصحاب السلطة - القواعد الرسمية واللوائح - الموارد المتاحة لاستغلال مهاراتهم وإنجازهم العالى - علاقات العمل الطيبة .
وفى نهاية هذا الفصل نجد مقياس لتشخيص حضارة أى منظمة وهو يقيس العناصر المتقدمة .

○ كيف تتشكل حضارة أى منظمة ؟

يمكن أن تتشكل حضارة أى منظمة جديدة من شخص أو من مجموعة ، من أعلى أو من أسفل . ولكن فى المنظمات الجديدة غالباً ما نجدها تبدأ من المؤسسين أو القادة الكبار ؛ حيث يكون لهم رؤية معينة أو استراتيجية معينة أو فلسفة معينة أو كل ذلك مع بعضه البعض . وعندما تستقر الأمور فإن مجموعة من القيم والقناعات والسلوك تستقر وتصبح هى الأساس .

ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطريقة تفكير وسلوك المجموعة الأقدم . وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال مرة ومرة ، والتي تذكر كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب . ومن يمارس تلك القيم ويؤكد لها يصبح بطلاً ومن يعمل ضدها ربما تطرده المجموعة وبالتالي المنظمة . ويتعلم الموظفون الجدد القيم والتقاليد التي استقرت حيث يتم مكافأتهم عليها ، كما يتم عقاب كل من يخالفها .



○ ثلاثا مستويات لحضارة المنظمة^(٣) :

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لحضارة (أي منظمة) :

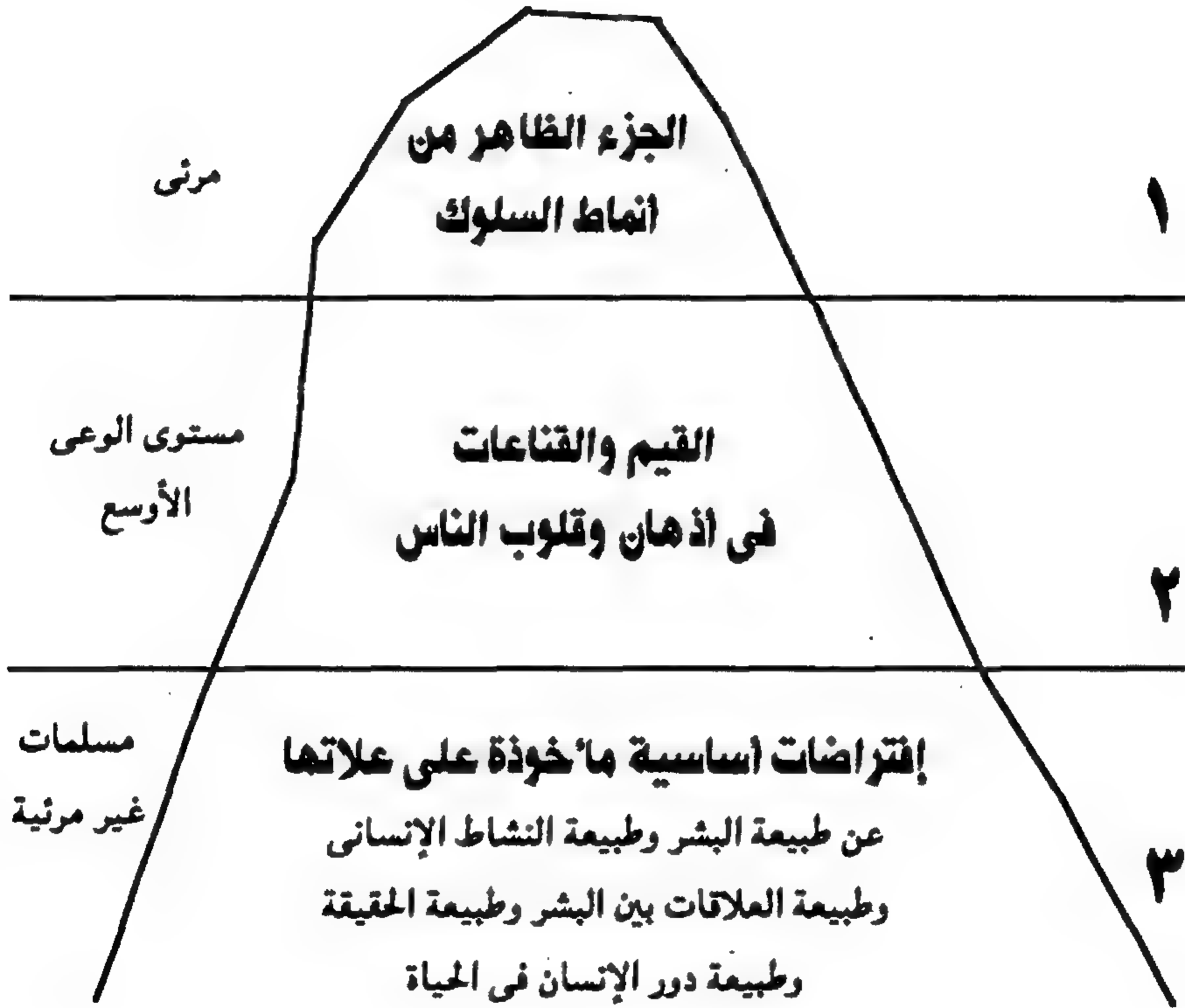
١ - جزء ظاهر من أنماط السلوك .

٢ - جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس .

٣ - جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على

علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية .

ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاث :



○ الحضارة القوية والانجاز فوق العادى :

يوضح الفكر العالمى المعاصر أن هناك حضارة قوية تحقق انجازاً فوق

عادى فى الأجل الطويل ، وحضارة ضعيفة تحقق انجازاً ضعيفاً فى الأجل

الطويل أو انجازاً عادياً فى الأجل القصير . فالموظفون الجدد يتعلمون القيم

والقناعات القوية (المحفزة للانجاز العالى) وهم بذلك يشاركون القدامى فى تلك القيم ..

إن الحضارة القوية تحقق ثلاثة عناصر للانجاز فوق العادى فى الاجل الطويل :

١ - **التعبئة للأهداف :** حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.

٢ - **تحفيز العاملين :** فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل فى تلك المنظمة حيث يظهر الالتزام والاخلاص لأن العمل أصبح متعة فى حد ذاته .

٣ - **الالتزام الذاتى والرقابة الذاتية :** إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتى والرقابة الذاتية .

وفى دراسة ميدانية^(٤) قام بها «جون كوتر وجيمس هيسكت» فى ٢٠٧ من كبرى الشركات الأمريكية أظهرت أن الحضارات القوية هى تلك الحضارات التى يهتم فيها المديرون بالعملاء وبأصحاب الاسهم وبالموظفين اهتماماً قوياً ملحوظاً ، بينما الحضارات الأخرى هى التى يهتم فيها المديرون بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا ويعطون اهتماماً قليلاً بالناس (العملاء والملاك والموظفين) .

(4) John Kotter & James Heskett : *Corporate Culture and Performance*. New York : The Free Press, 1992

أربع حضارات للمنظمات

٢

يعتبر «جون كوتر» وزميله من أول من قاما بدراسة أثر حضارة الشركة على أدائها وهما يميزان بين أربعة حضارات^(٥) :

أولاً: حضارة القوة Power Culture :

حيث التركيز على الاتجاه ، والحسم ، الإرادة .

ثانياً: حضارة النظم والادوار Role Culture :

حيث التركيز على النظام ، والاستقرار ، والرقابة .

ثالثاً: حضارة التعاطف الإنساني Support Culture :

حيث التركيز على التعاطف والعلاقات ، والخدمة .

رابعاً: حضارة الإنجاز Achievement Culture :

حيث التركيز على : النجاح و النمو والتميز .

وفيما يلي تفصيل الخصائص المميزة والجانب المظلم لكل حضارة من حضارات المنظمات نقلناها عن «جون كوتر» :

(5) John Kotter & James Haskett : *Corporate Culture and Performance*. New York : The Free Press, 1992

أولاً : حضارة القوة^(٦) : Power Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
١ - القائد قوى جذاب له حضور (كاريزما) يجلب الشجاعة للجبناء والوضوح للشاعرين بالضياع .	١ - يعطى الناس لرغبات رئيسهم الأولوية الأولى حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل .
٢ - يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين .	٢ - يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم .
٣ - القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن فى صالح المنظمة وأعضائها .	٣ - لا يناقش الناس رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين .
٤ - يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين .	٤ - يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة .
٥ - يتم ترقيته المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية .	٥ - المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ. إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء .
	٦ - إن ترقيته المخلصين يكون بصرف النظر عن كفاءاتهم .

(٦) يتصرف من المرجع السابق .

ثانياً : حضارة النظم والادوار^(٧) : Role Culture :

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
١ - يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان .	١ - يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل .
٢ - يتم مكافأة الناس على أساس إلتزامهم باللوائح .	٢ - يعتبر إثماً كبيراً تعدى الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة .
٣ - تخفيض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكيد وإنخفاض الكفاءة والإرتباك .	٣ - عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب .
٤ - يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح .	٤ - إن التحديد الدقيق للإختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الإنطلاق .
٥ - سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحاً جيداً مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية .	٥ - من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تيأس من المحاولة .
٦ - إن نظم العمل تقلل من الإختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى إتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة .	٦ - يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآله وليس على أساس أنهم كائنات حية .

(٧) يتصرف من المرجع السابق .

ثالث : حضارة التعاطف الإنساني^(٨) : Support Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
١ - يتعاطف الناس مع بعضهم فى العمل ؛ فهم يتعاونون فى العمل إلى أقصى درجة .	١ - دائماً يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل .
٢ - يضع الناس قيمة مرتفعة على الإنسجام ؛ فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير .	٢ - لا يستطيع الناس إتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني .
٣ - يعطى الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين ؛ إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض .	٣ - يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقاً ؛ فالإنسجام سطحي والصراعات كامنة .
٤ - يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية .	٤ - عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه .
٥ - يشعر الناس أنهم يتقدرون بعضهم البعض ، ويتقدرون إنجازات الآخرين .	٥ - تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة فى إرضاء كل الناس .
٦ - يشعر الناس بالإنتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل ..	٦ - يتم مكافأة الناس بالتساوى بصرف النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى توتر عند الطموحين .

(٨) يتصرف من المرجع السابق .

رابعاً : حضارة الإنجاز^(٩) : Achievement Culture :

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
١ - يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق أهداف وقيم فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم .	١ - يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحياناً .
٢ - يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بآنتمائهم لأعضاء فى جماعة: إنها ترفع من نظرهم إلى أنفسهم .	٢ - يضحى الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الإجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل .
٣ - يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً .	٣ - يتعاون الناس فيما بينهم داخلياً حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين .
٤ - لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف فى طريق العمل .	٤ - تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع .
٥ - يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى .	٥ - لأن الإنتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة فى تصحيح أخطائها .
٦ - يتمتع الناس بروح معنوية عالية وشعور بالتوحد وروح الفريق .	٦ - إن الالتزام بالتميز مهما كان الثمن يؤدى إلى ضياع فى الموارد وإنخفاض فى الكفاءة الإنتاجية .
٧ - هناك إحساس بالتميز- طبقة رفيعة بمصطلحات وأساطير خاصة .	

(٩) يتصرف من المرجع السابق .

مقارنة بين حضارة الانجاز وحضارة النظم والأدوار

٣

نقارن فيما يلي بين حضارة الانجاز وبين أكثر حضارات المنظمات شيوعاً
في منظمات القرن الـ ٢٠ (١٠):

حضارة النظم والأدوار	حضارة الانجاز	
اللوائح	الانجاز	(١) أولويات الموظفين
الالتزام بالنظم	الانجاز	(٢) الناس التي تكسب
التزام بالنظم	التزام بالانجاز أعلى	(٣) نظرة الموظفين إلى أنفسهم
نظم وقواعد	التزام بالانجاز الأهداف	(٤) توجيه الموظفين
القنوات الرسمية والسياسات	تفويض قرب التنفيذ	(٥) صناعة القرارات
قواعد الأقدمية	متطلبات الوظيفة	(٦) الترقية
تنفيذ وظائفهم بدون مشاكل	الكفاءة والمبادأة	(٧) المطلوب من الموظفين

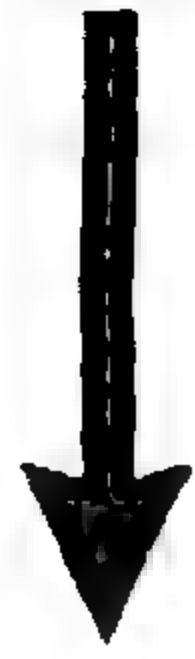
حضارة الانجاز	حضارة النظم والادوار	
ديمقراطي يتقبل آراء المرؤسين	رسمي متحفظ	(٨) المطلوب من المديرين والمشرفين
لمن لديه معرفة تحقق انجاز عالي	إذا كان ذلك من مسئوليات وظيفته	(٩) الانتقاد
رغبة قوية للانجاز والابتكار	العمل على قدر الأجر العادل	(١٠) دوافع العمل
روح الفريق للانجاز	علاقات رسمية بموجب النظام	(١١) العلاقة بين المجموعات
يتم مناقشتها بصراحة	يتم تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمي	(١٢) الصراعات
مرن للنتاجية والجودة والابتكار	نظام مرتب محدد هيكلياً	(١٣) الاستجابة للبيئة
يتجاهلون بها	يلتزمون بها	(١٤) عندما تتعارض النظم في الطريق
الانجاز	القواعد الرسمية والنظم والإجراءات	(١٥) تعليم الافراد الجدد

كيف تتدهور حضارة المنظمات ؟ وكيف يمكن تقويتها ؟

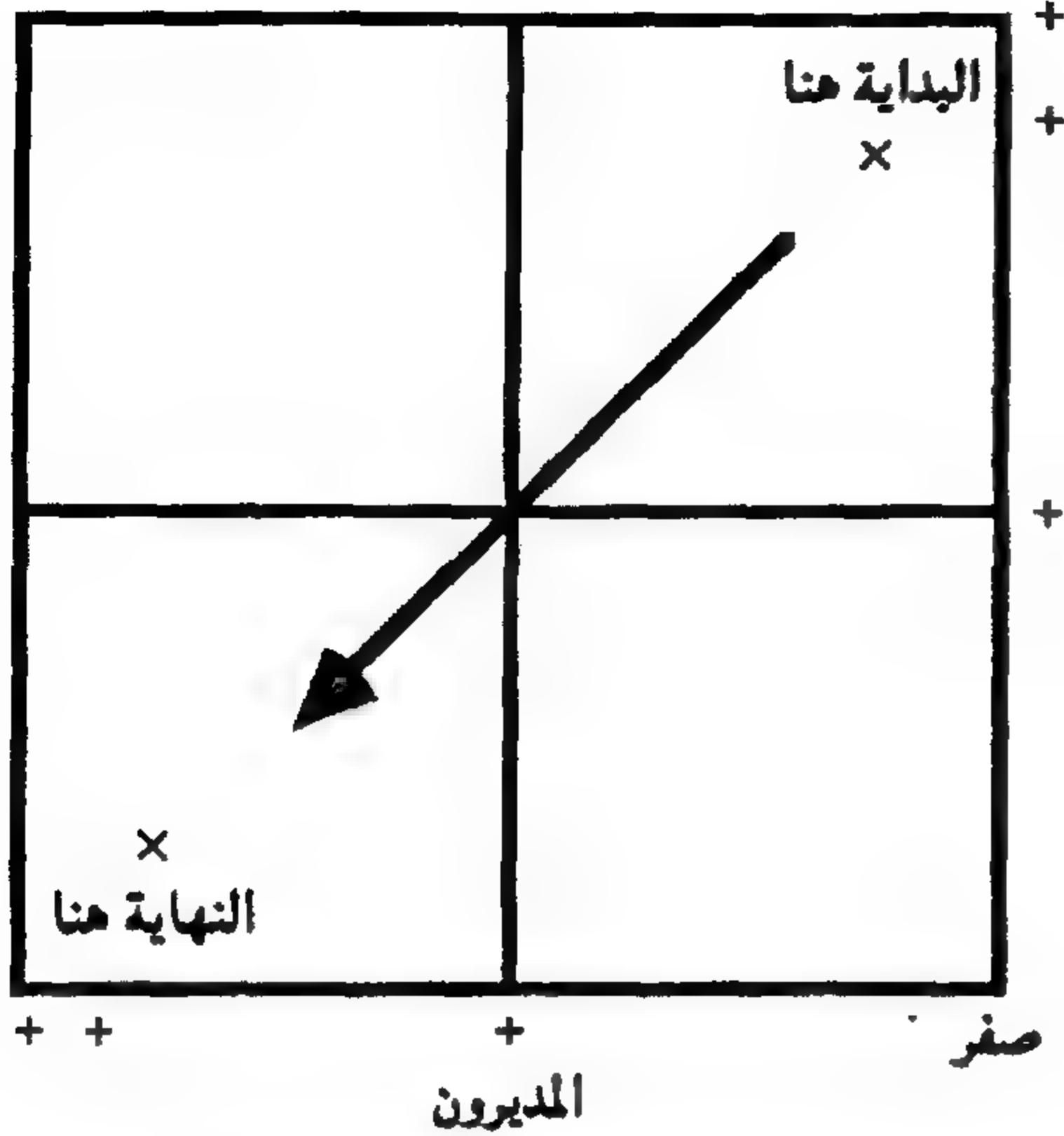
٤

○ كيف تتدهور حضارة المنظمات :

يذكر كوتر وهسكت ٦ مراحل لتدهور المنظمات (١١) :



- ١ - قيادة صاحبة رؤية أو مجرد حظ تؤدي إلى استراتيجية ناجحة.
- ٢ - مركز قوى فى السوق بالصدفة بدون وجود منافسين مع سهولة التمويل وسهولة الحصول على قوى عاملة.
- ٣ - تحقق المنظمة نجاحاً كبيراً فى الأرباح والنمو.
- ٤ - تبدأ الإدارة تشعر بأنها أفضل إدارة حيث تغلب روح الكبرياء.
- ٥ - تبدأ الإدارة فى تعيين مديرين جدد وليس قادة اصحاب فكر وتوجه للتعامل مع النمو البيروقراطى وحيث يصبح التركيز على إدارة المنظمة من الداخل ويتم تناسى العملاء.
- ٦ - وتنمو حينئذ حضارة من اشخاص متكبرين مغرورين حيث لا يعطون قيمة للعملاء ولا لاصحاب الأموال. وهم لا يقدرّون الابتكار ولا يشجعون عليه وتزداد المركزية والتوجه البيروقراطى.



وعلى اليسار تجد
شكلاً يوضح كيف تتدهور
حضارة المنظمات حيث
يتحول القادة إلى مديرين،
فبعد أن كان محور
اهتمامهم البشر أصبح
محور اهتمامهم العمل
والأوراق والتخطيط
والرقابة ... إلخ .

كوتر: يتحول القادة إلى مديرين

كيف يمكن تقوية حضارة أى منظمة

يمكن تمييز ٦ مراحل أيضاً لتقوية حضارة أى منظمة :

٦	٥	٤	٣	٢	١
تقوية خوافز البشر للالتهام بالقيم والقناعات الجديدة	بداية حضارة جديدة	أداء أعلى ومشاعر طيبة	بداية ظهور تحسينات فى النظم والتنظيمات والسلوكيات	تعلن القيادة العليا التي لها رؤية ومصادقية عن رؤيتها واصلاح الأوضاع	تشخيص الحضارة الحالية ١٥ عنصر

وفيما يلى مقياس لتشخيص حضارة المنظمة من خلال عناصرها الـ ١٥

كيفية تشخيص حضارة المنظمة(*)

Diagnosing Organizational Culture

٥

اقرأ بعناية ودقة كل عبارة من العبارات ال ١٥ ستجد أن هناك أربعة خصائص .. فيها واحدة فقط قريبة من خصائص منظمتك الحالية .. ضع علامة في خانة الحضارة الحالية أمام أحد البدائل الأربع . كرر الإجابة عن الحضارة التي تفضلها . ضع علامة على البديل المرغوب في خانة الحضارة المفضلة .

العبارات	الحضارة المفضلة	الحضارة الحالية	
١ من المتوقع أن يعطي أعضاء المنظمة التي تعمل بها أولوية أولى لـ: (أ) مقابلة إحتياجات وطلبات رؤسائهم والمستويات الأعلى في المنظمة . (ب) تنفيذ الواجبات التي تملئها عليهم وظائفهم في حدود السياسات والإجراءات المرتبطة بوظائفهم . (ج) مواجهة التحديات التي تفرضها المهام باحثين عن طرق أفضل للتنفيذ . (د) التعاون مع زملائهم في العمل من أجل حل مشكلات العمل ومشكلاتهم الشخصية .			

(*) تتكون حضارة المنظمة من تلك العناصر التي تتكون منها أي منظمة والتي تعطيها مناخ أو شخصية مميزة ؛
فالحضارة بالنسبة للمنظمة مثل " الشخصية " بالنسبة للفرد ؛ إنها مجموعة المعتقدات والقيم والطقوس
والأساطير والمشاعر المدركة من أعضاء المنظمة . إنها تشرح الحياة التنظيمية ، تشرح كيفية صناعة القرارات ،
تشرح الثواب والعقاب وتشرح كيف وعلى أي أساس يتم ترقية العاملين . في هذا التمرين ١٥ عنصر يتم على
أساسها التشخيص . عن : Harrison, Diagnosing Organizational Culture

العبارة	الحضارة المفضلة	الحضارة العالية	
<p>٢ إن الناس التي تكسب في هذه المنظمة هم أولئك الذين :</p> <p>(أ) يعرفون كيف يتعاملون مع رؤسائهم وقادرون وراغبون في استخدام القوة والسياسة للتقدم .</p> <p>(ب) يعملون في ضوء القواعد المستقرة وفي ظل النظم الموضوعية ، جاهدين في تنفيذ الأعمال بالطريقة الصواب .</p> <p>(ج) يقومون بتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية ، مع إلتزام قوى بتنفيذ المهام .</p> <p>(د) يقيمون علاقات عمل قوية مع زملائهم من خلال التعاون والإستجابة والرعاية .</p>			
<p>٣ تعامل المنظمة موظفيها على أنهم :</p> <p>(أ) قوى عاملة ؛ وقتهم ومجهوداتهم تحت تصرف المسؤولين في المستويات الإشرافية الأعلى .</p> <p>(ب) موظفين ؛ وقتهم ومجهوداتهم تم شراؤها بموجب عقد ؛ يشمل الحقوق والواجبات للطرفين .</p> <p>(ج) زملاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة .</p> <p>(د) أعضاء عائلة أو أصدقاء يحبون أن يكونوا مع بعضهم البعض ويراعون بعضهم البعض .</p>			
<p>٤ يتم توجيه العاملين في المنظمة والتأثير عليهم من خلال :</p> <p>(أ) أشخاص في مراكز السلطة ؛ أولئك الذين يمارسون سلطاتهم باستخدام الثواب والعقاب .</p>			

العبارة	الحضارة الحالية	الحضارة المتقدمة
<p>(ب) نظم وقواعد وإجراءات تشرح للعاملين ما يجب أن يعملوه والطريقة الصواب عما يجب أن يعملوه.</p> <p>(ج) إلزامهم الشخصي لإنجاز أهداف المنظمة .</p> <p>(د) رغبتهم الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين وأن يكونوا زملاء مخلصين .</p>		
<p>تتميز عملية صناعة القرارات بـ :</p> <p>(أ) توجيهات وأوامر وتعليمات من أعلى إلى أسفل .</p> <p>(ب) الإلتزام بالقنوات الرسمية والاعتماد على السياسات والإجراءات .</p> <p>(ج) قرب إتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ على الطبيعة .</p> <p>(د) إستخدام الإجماع فى طرق صناعة القرارات من أجل قبول القرارات ودعمها .</p>		٥
<p>تكليف المهام والوظائف للأفراد مبنى على :</p> <p>(أ) قيم ورغبات الأشخاص الموجودين بالسلطة .</p> <p>(ب) إحتياجات وخطط المنظمة وقواعد النظام (الأقدمية - المواصفات - .. الخ) .</p> <p>(ج) ملائمة متطلبات الوظيفة مع قدرات وإهتمامات الأفراد شاغليها .</p> <p>(د) التفضيلات الشخصية للأفراد ورغباتهم فى التقدم والنمو .</p>		٦

العبارة	الحضارة المتقدمة	الحضارة المتخلفة
<p>٧</p> <p>من المتوقع أن يكون الموظفون :</p> <p>(أ) جادين ، مطيعين ، مخلصين لأولئك المسئولين أمامهم .</p> <p>(ب) على مستوى المسئولية منفذين لمهام وظائفهم ومبتعدين عما يخجل رؤسائهم .</p> <p>(ج) محفزين ذاتياً وأكفاء وراغبين في المبادرة وعلى استعداد لتحدي رؤسائهم إن كان ذلك يحقق نتائج طيبة .</p> <p>(د) أعضاء في فريق عمل متعاونين مدعمين ، قادرين على التمشي مع زملائهم .</p>		
<p>٨</p> <p>من المتوقع أن يكون المديرون والمشرفون :</p> <p>(أ) أقوياء حاسمين ، حازمين ولكن عادلين في نفس الوقت .</p> <p>(ب) رسميين (غير شخصيين) ، متجنبين إستخدام سلطاتهم لأغراض شخصية .</p> <p>(ج) ديمقراطيين راغبين في قبول آراء المرؤوسين في المهام .</p> <p>(د) مدعمين متفهمين للإحتياجات الشخصية لمرؤوسيهم .</p>		
<p>٩</p> <p>يعتبر جائزاً أن يقول شخص لآخر عما يجب عمله في الحالات الآتية :</p> <p>(أ) عندما يكون له قوة أو سلطة في المنظمة .</p>		

العبارة	الحضارة المفضلة	الحضارة الحالية	
<p>(ب) عندما يكون ذلك من مسئوليات وظيفته .</p> <p>(ج) عندما يكون لديه معلومات أو خبرة يستخدمها</p> <p>ليعلم الآخرين ويرشدهم في تنفيذ العمل .</p> <p>(د) عندما يطلب منه الشخص الآخر المساعدة أو النصيحة .</p>			
<p>إن دوافع العمل عادة ما تكون نتيجة :</p> <p>(أ) الأمل في الثواب والخوف من العقاب أو الإخلاص</p> <p>الشخصي للرئيس .</p> <p>(ب) قبول فكرة عمل يوم عادل لأجر عادل .</p> <p>(ج) رغبة قوية للإنجاز وخلق وإبتكار طرق لإسهام في</p> <p>نجاح المنظمة .</p> <p>(د) رغبة في مساعدة الآخرين أو المحافظة على</p> <p>علاقات عمل طيبة .</p>			١٠
<p>العلاقة بين مجموعات العمل أو بين الإدارات :</p> <p>(أ) علاقات تنافسية حيث تنظر كل مجموعة</p> <p>لمصالحها الخاصة ومساعدة الغير إذا كان ذلك</p> <p>فيه فائدة لها .</p> <p>(ب) علاقات رسمية مقررة بالنظام أو بموجب الرئاسة .</p> <p>(ج) علاقات تعاونية عندما يرغبون في إنجاز أهداف</p> <p>مشتركة حيث الناس على إستعداد لكسر الروتين</p> <p>والسير ضد الحدود البيروقراطية من إنجاز تنفيذ</p> <p>المهام .</p>			١١

العبارة	الحضارة الحالية	الحضارة المفضلة
(د) علاقات ودية مع درجة عالية من الإستجابة لطلبات المجموعات الأخرى للمساعدة .		
<p>الصراعات بين الأشخاص وبين المجموعات عادة :</p> <p>(أ) يتم التعامل معها من خلال سلطة أعلى .</p> <p>(ب) يتم تجنبها باستخدام القواعد والإجراءات والتفسير الرسمي للمسؤوليات والسلطات .</p> <p>(ج) يتم مناقشتها بهدف تحقيق أفضل نتائج .</p> <p>(د) يتم التعامل معها بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة وتقليل احتمالات الإساءة المتبادلة .</p>		١٢
<p>يتم الإستجابة للبيئة الخارجية كما لو كانت :</p> <p>(أ) في غابه حيث المنظمة في منافسة مخيفة من أجل البقاء .</p> <p>(ب) نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكلياً ومن خلال إجراءات وقواعد .</p> <p>(ج) منافسة من أجل التميز حيث بالإنتاجية والجودة والابتكار يتحقق النجاح .</p> <p>(د) مجتمع مكون من أجزاء متبادلة حيث المصالح المشتركة هي الأهم .</p>		١٣
<p>عندما تتعارض النظم والقواعد والإجراءات في الطريق فإن الناس في المنظمة :</p> <p>(أ) يكسرونها إذا كانوا يعتقدون أنهم سيفلتوا من العقاب .</p>		١٤

العبارة	الحضارة الحالية	الحضارة المفضلة
(ب) يلتزمون بها ويحاولون الوصول للقنوات الشرعية لأخذ تصريح بالإستثناء منها . (ج) يتجاهلون منها من أجل تنفيذ المهام بشكل أفضل . (د) يدعمون بعضهم البعض من أجل تكوين صداقات أو إستبعاد صعوبات للغير .		
إن الناس الجدد في المنظمة لابد وأن تتعلم : (أ) من هم الأشخاص الذين يديرون المنظمة حقيقة ؟ من هم أولئك الذين يستطيعون المساعدة أو الإيذاء ؟ (ب) القواعد الرسمية والإجراءات والالتزام بها للبقاء في الحدود الرسمية للوظيفة . (ج) الموارد المتاحة الممكن الإستعانة بها لتنفيذ المهام المسندة إليهم والمبادأة لتطبيق معارفهم ومهاراتهم . (د) كيف تتعاون ، كيف يمكن أن يكونوا أعضاء جيدين في فرق عمل ، وتكوين علاقات طيبة مع الآخرين .		١٥

اذكر طبيعة عمل المنظمة :

اذكر طبيعة عملك :

اذكر لقب وظيفتك :

اذكر البلد القادم منها :

كشف رصيد التقديرات Scoring Sheet

الحضارة المفضلة				الحضارة الحالية			
أ ١	ب ١	ج ١	د ١	أ ١	ب ١	ج ١	د ١
أ ٢	ب ٢	ج ٢	د ٢	أ ٢	ب ٢	ج ٢	د ٢
أ ٣	ب ٣	ج ٣	د ٣	أ ٣	ب ٣	ج ٣	د ٣
أ ٤	ب ٤	ج ٤	د ٤	أ ٤	ب ٤	ج ٤	د ٤
أ ٥	ب ٥	ج ٥	د ٥	أ ٥	ب ٥	ج ٥	د ٥
أ ٦	ب ٦	ج ٦	د ٦	أ ٦	ب ٦	ج ٦	د ٦
أ ٧	ب ٧	ج ٧	د ٧	أ ٧	ب ٧	ج ٧	د ٧
أ ٨	ب ٨	ج ٨	د ٨	أ ٨	ب ٨	ج ٨	د ٨
أ ٩	ب ٩	ج ٩	د ٩	أ ٩	ب ٩	ج ٩	د ٩
أ ١٠	ب ١٠	ج ١٠	د ١٠	أ ١٠	ب ١٠	ج ١٠	د ١٠
أ ١١	ب ١١	ج ١١	د ١١	أ ١١	ب ١١	ج ١١	د ١١
أ ١٢	ب ١٢	ج ١٢	د ١٢	أ ١٢	ب ١٢	ج ١٢	د ١٢
أ ١٣	ب ١٣	ج ١٣	د ١٣	أ ١٣	ب ١٣	ج ١٣	د ١٣
أ ١٤	ب ١٤	ج ١٤	د ١٤	أ ١٤	ب ١٤	ج ١٤	د ١٤
أ ١٥	ب ١٥	ج ١٥	د ١٥	أ ١٥	ب ١٥	ج ١٥	د ١٥
(ق)	(د)	(ج)	(ب)	(ق)	(د)	(ج)	(ب)

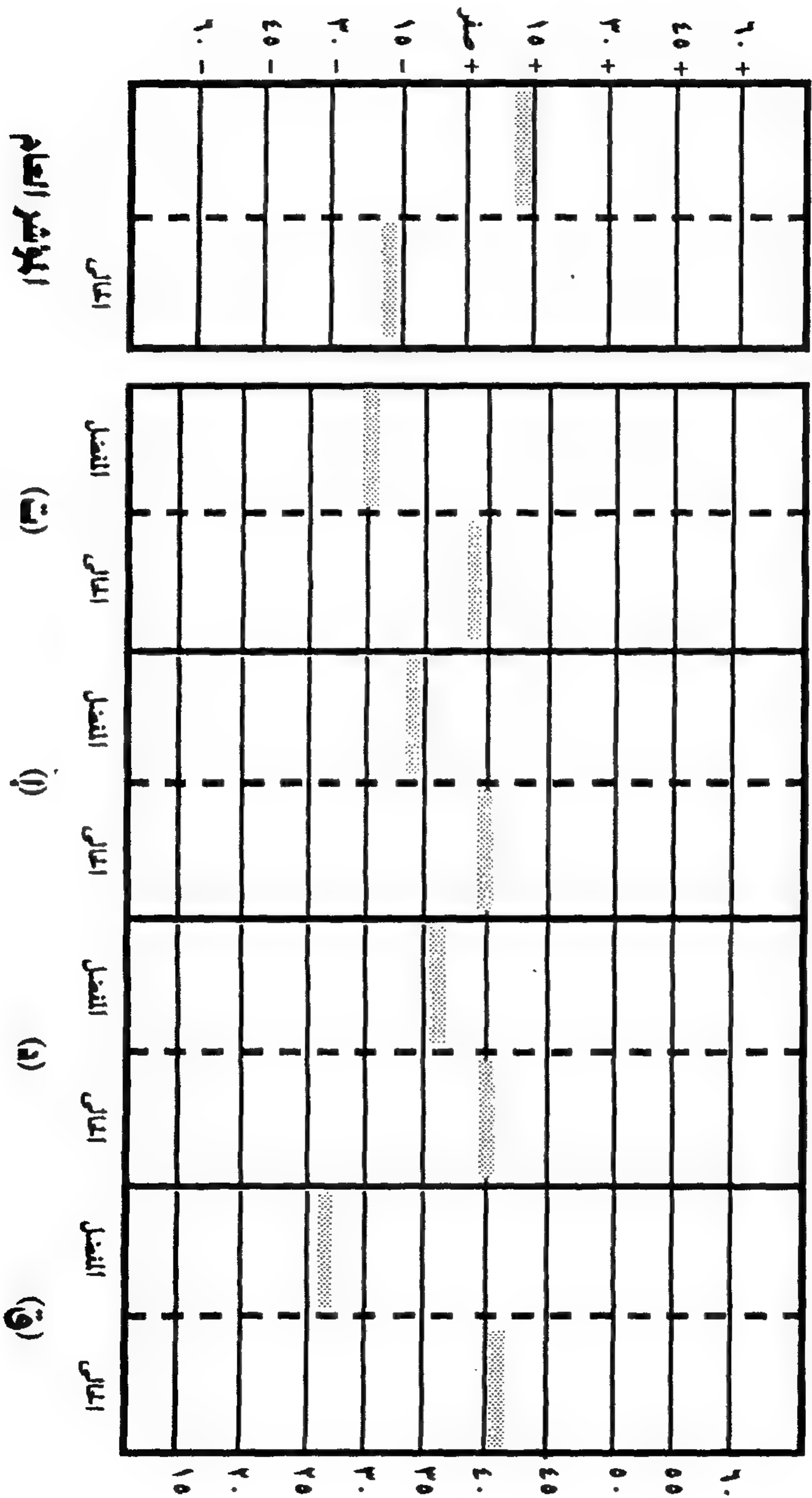
احسب مؤشر الحضارة كالاتي :

$$\text{مؤشر الحضارة الحالية} = (أ) + (ت) - (ق) - (د)$$

$$\text{مؤشر الحضارة المفضلة} = (أ) + (ت) - (ق) - (د)$$

بروفيل الحضارة التنظيمية Organizational Culture Profiles

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٢١١



مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Organization Culture	حضارة (ثقافة) المنظمة
Vicious Circle	الدائرة المفرغة الخبيثة (من سوء إلى أسوأ)
Virtuous Circle	الدائرة المفرغة الفاضلة (من حسن إلى أحسن)
Power Culture	حضارة القوة
Role Culture	حضارة النظم والأدوار
Support Culture	حضارة التعاطف الإنساني
Achievement Culture	حضارة الانجاز

★ ★ ★

أسئلة للمناقشة

- ١ - ما معنى حضارة منظمة Organization Culture ؟ وهل تفضل استخدام ثقافة المنظمة بدلاً من حضارة المنظمة ؟ لماذا ؟
- ٢ - يقال أن أكبر عقبة لتحقيق الانجاز فوق العادي هو وجود قيم وقناعات تتعارض مع قيم الانجاز العالي ؟ اشرح بالتفصيل وضرب الأمثلة .
- ٣ - كيف تتشكل حضارة المنظمات ؟ وما هي مستوياتها ؟ وكيف تتدهور ؟ وكيف يمكن اصلاحها ؟ ومن هو المسئول عن تقوية حضارة المنظمة ؟

٤ - ماهى خصائص حضارة الانجاز العالى ؟ وما هو الفرق بينها وبين حضارة التعاطف الإنسانى ؟ حضارة القوة ؟ حضارة الأدوار ؟

٥ - اشرح كيف يمكن تشخيص أو قياس حضارة أى منظمة ؟ ماهى المقاييس المستخدمة ؟

٦ - مشروع بحث : استخدم نظام تشخيص حضارة المنظمة الوارد فى هذا الفصل وطبقه على إحدى الشركات التى تعمل بها أو تعرفها .

الكود فى تشخيص حضارة المنظمة :

ق = قوة د = أدوار إ = انجاز ت = تعاطف

★ ★ ★



حسب تسلسل ورودها

Charles Hampden - Turner. *Corporate Culture : From Vicious to Virtuous Circles*. London : The Economists Books Limited, 1990

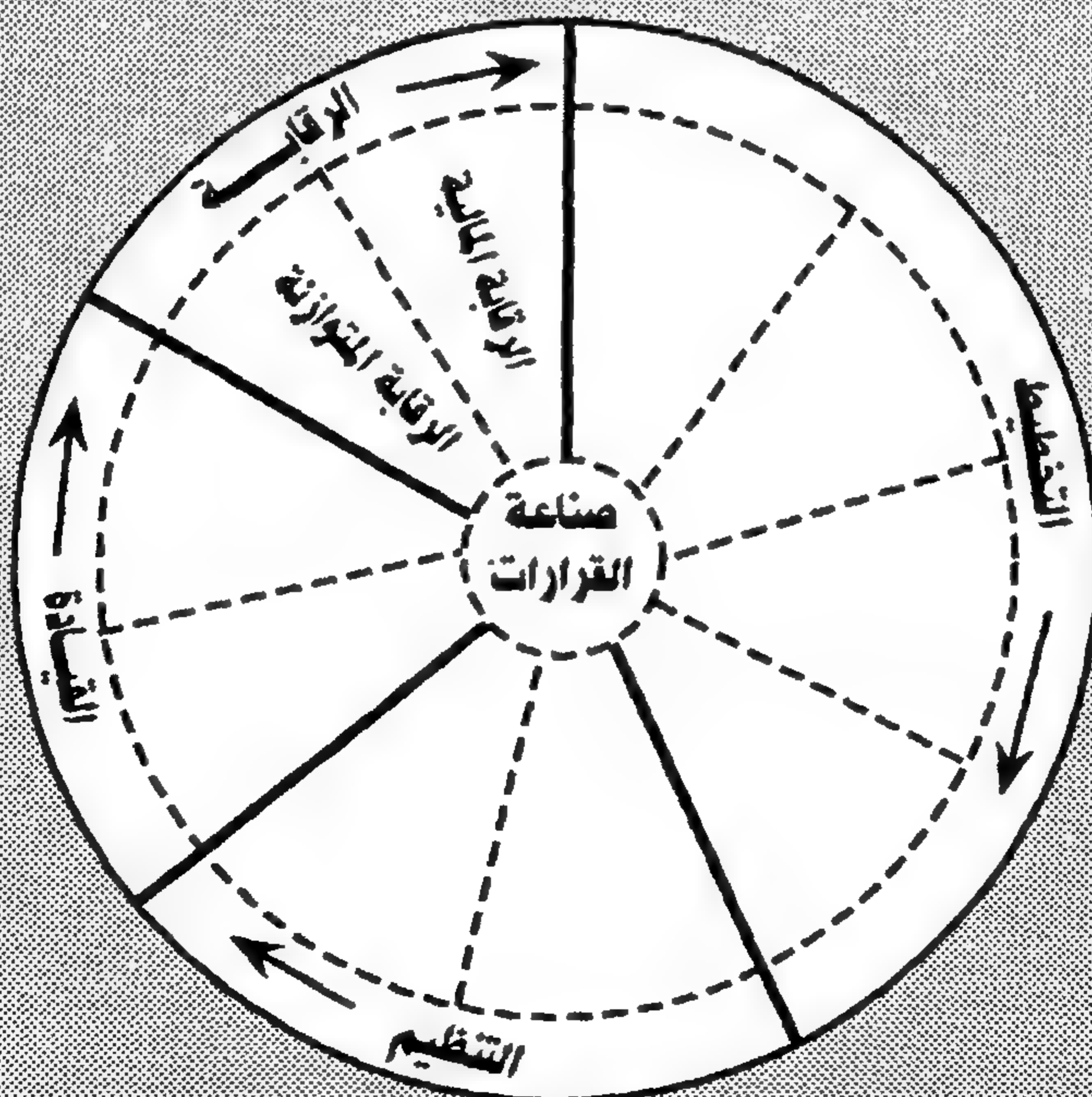
Roger Harrison & Herb Stokes : *Diagnosing Organizational Culture* . San Francisco : Pfeiffer, An Imprint of Jossey - Bass Inc., 1992 .

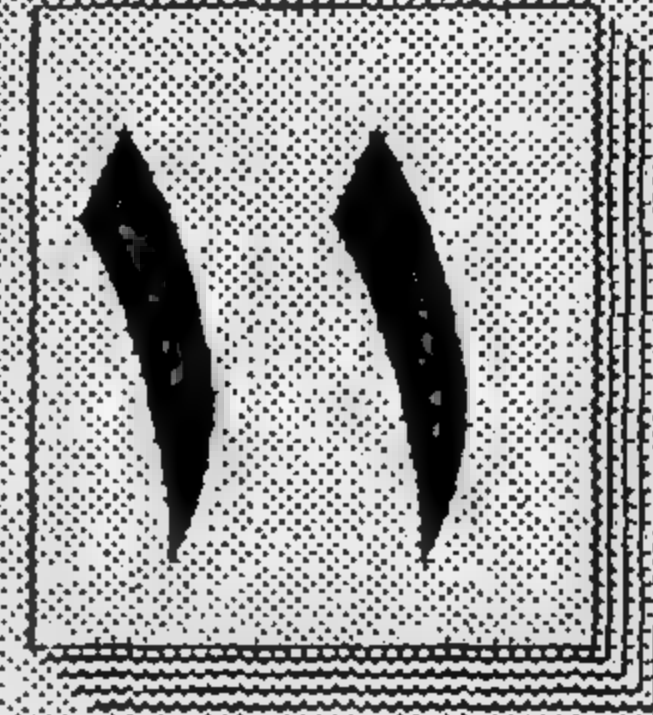
John Kotter & James Heskett : *Corporate Culture and Performance*. New York : The Free Press, 1992

★ ★ ★

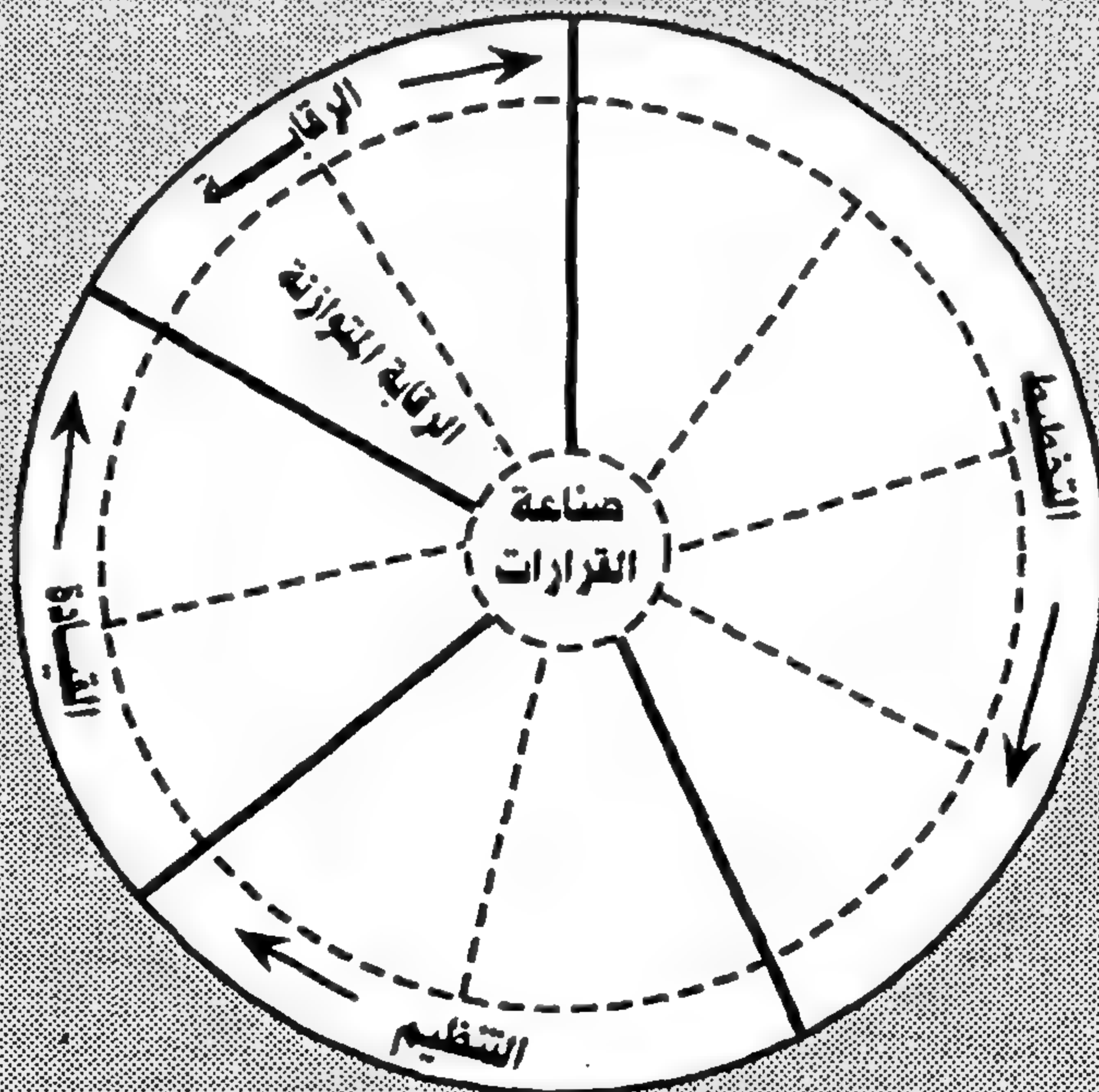
الجزء الخامس

الرقابة





الرقابة المتوازنة



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى :

- ١ - تحديد ماهية الرقابة وأهميتها ومراحلها وتطور مفهومها في القرن الـ ٢١ .
- ٢ - عرض «نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة» .
The Balanced Scorecard Control System
- ٣ - إيضاح أهمية الصورة الذهنية Image كأسلوب للرقابة الكلية .
- ٤ - نظام «دي بونت» Du Pont الكلى للرقابة .
- ٥ - التعرف على الرقابة بالاستثناء وأشكال التقارير .
- ٦ - شرح أهمية نظم وتكنولوجيا المعلومات الإدارية والتشغيلية .

موضوعات الفصل

- ١ ماهية الرقابة وأهميتها ومراحلها وتطور مفهومها في القرن الـ ٢١ .
- ٢ نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة .
The Balanced Scorecard Control System
- ٣ الرقابة الكلية بالصورة الذهنية Image لمختلف أصحاب المصالح .
- ٤ نظام «دي بونت» Du Pont الكلى للرقابة .
- ٥ الرقابة بالاستثناء وأشكال التقارير .
- ٦ نظم وتكنولوجيا المعلومات الإدارية MIS والتشغيلية OIS .

ماهية الرقابة وأهميتها ومراحلها وتطور مفهومها فى القرن الـ ٢١

١

○ ماهية الرقابة وأهميتها:

ماذا يحدث لو تركنا كل شىء يجرى دون أن نتأكد من أن ما يتحقق أو ما يتم تحقيقه مطابق للأهداف ؟ لنا أن نتوقع أن تكون النتيجة أحد الأمور الآتية : بعضها أو كلها :

- لن نعرف فيما إذا كنا قد حققنا ما استهدفناه .
 - لن نستطيع أن نعرف المشكلات التى تعترض التنفيذ إذا كانت هناك مشكلات .
 - لن نتمكن من تشخيصها وبالتالي من علاجها .
 - ربما تستفحل الأمور دون أن ندري :
 - فقد يساء استخدام الأشياء ، وقد يساء استخدام الأشخاص ... إلخ.
- إن الرقابة هى التحقق من أن ما يتحقق - أو ما تحقق فعلا - مطابق لما تقرر فى الخطة المعتمدة .. سواء بالنسبة للأهداف .. بالنسبة للموازنات التخطيطية .. بالنسبة لبرامج العمل والجداول الزمنية . وعلى ذلك فلا تكون الرقابة - ولا يصح أن تكون - بعد إنتهاء تنفيذ الأعمال . فمن الضرورى أن تتم الرقابة عند نقاط معينة من التنفيذ تحدد مقدماً يقال عنها Milestones ..
- لأننا لو تركنا الرقابة للنهاية فقد يكون الأمر قد استفحل وربما يكون من الصعب حينئذ تصحيح المسار . إن المدير - مثله مثل قائد السفينة -

لا يمكن ولا يصح أن يترك عملية الرقابة حتى يكتشف أنه ضاع أو تاه. إنه يجب أن يتأكد أن سفينته في طريقها للهدف المحدد لها بالكفاءة المحددة مقدماً : (الوقت والعناصر المستخدمة).

ومن الطبيعي أن يقوم كل مدير بالرقابة في حدود الخطط التي وضعها والتي اعتمدت : فمدير الإنتاج (في المشروع الصناعي) مفروض فيه أن يراقب في حدود خطة الإنتاج المعتمدة ومدير التسويق ومدير الموارد البشرية في حدود خطته والمدير المالي في حدود الخطة المالية المعتمدة وهكذا . فالرقابة عنصر من عناصر العملية الإدارية ولا يمكن أن تفوض لشخص أو لإدارة معينة ، حتى ولو كانت هناك إدارة إسمها «إدارة الرقابة» Control Dept. ومهما كان إختصاصها ، أو «المراقب» Controller مهما كان إختصاصه ، ذلك لأن «الرقابة» عنصر من عناصر عملية الإدارة - عمل كل مدير ولا يمكن أن يخصص مديراً أو إدارة لعملية الرقابة كلها وإن كان من الممكن بطبيعة الحال أن يتم إسناد جزء من عملية الرقابة في فرع من الفروع إلى إدارة من الإدارات .

وعلى هذا يمكننا تعريف الرقابة بأنها عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء . ومن أجل ذلك فإنه من الضروري - منذ البداية - إقرار معايير الأداء وإعداد نظم معلومات ملائمة لتعطي صورة ما يحدث فعلاً في الواقع العملي من أجل تصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة . ومن الضروري - لتحقيق الرقابة الفعالة -

أن تحوى برامج الرقابة برامج الرقابة على الجودة وبرامج رفع مستوى الانتاجية وإلا فإن متابعة التشغيل العادى لن تحقق الأهداف الاستراتيجية . وهذا الربط بين الرقابة وبين الاستراتيجية أو الأهداف الاستراتيجية معناه عملياً أخذ التغيرات التى تحدث فى الظروف البيئية فى الحسبان^(١) .

إن الرقابة بهذا المفهوم تحقق ما يلى^(٢) :

- * الرقابة تضغط على المخططين لعمل خطط واضحة وواقعية .
- * الرقابة بهذا المفهوم ترفع مستوى معايير الأداء بتركيزها على الرقابة على الجودة وعلى الإنتاجية والظروف المتغيرة .
- * الرقابة تفرض تحفيزاً لمختلف أجزاء المنظمة لتحقيق معدلاتها .
- * تفرض الرقابة التدخل لاصلاح الأحوال أولاً بأول .

مراحل عملية الرقابة

ولكى يتم التحقق من أن ما يحدث - أو ما حدث - مطابق لما تقرر تحقيقه لابد أن تكون هناك معايير Standards or Criteria أو مقاييس يتم بموجبها قياس الأداء بحيث تظهر الانحرافات أو المشكلات وبالتالي يصبح من الضروري تشخيصها وعلاجها من أجل تصحيح المسار أو وضع أهداف جديدة .

(1) Richard L. Daft : *Management*, 4th ed. Orlando, FL. : The Dryden Press 1997 , p 628 .

(2) Michael Goold & John Quinn : *Strategic Control Milestones for Long Term Performance*. The Economist Book Ltd, 1990, pp. 14 - 15 .

وعلى ذلك فعملية الرقابة لابد أن تمر بأربع مراحل أساسية :

١ - وضع معايير الأداء :

من المعروف أن المديرين على كل المستويات والمناصب عندما يخططون يضعون معايير أداء تشغيلية لمقارنة التنفيذ .. ومن الممكن أن يحوى معيار الأداء مثلاً تخفيض معدلات تأخير الطائرات (شركة طيران) إلى ٢٪ بحيث لا تزيد عن ٧ دقائق مثلاً .. وفى شركة مثل موتورولا المعروفة بقيادتها فى مسائل الجودة فإنها تخطط ألا تزيد الأخطاء فى

منتجاتها عن ٣,٤ فى المليون لكل منتج أو خدمة.

٢ - قياس الأداء الفعلى :

تحاول كل منشآت الأعمال أن تقوم بقياس الأداء بحيث يمكن متابعته يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً . كما أنها تقوم بمتابعة الأداء الذى لا يمكن قياسه كمياً مثل معرفة مدى مشاركة

الموظفين فى صناعة القرارات مثلاً ، ويكون ذلك على الطبيعة .

٣ - مقارنة الأداء بالمعايير :

تتم مقارنة الأداء بالمعايير من خلال تقارير تعد لهذا الغرض وإن كان هناك اتجاه حديث فى كثير من المنشآت لظهور ذلك على شاشة الكمبيوتر

مراحل عملية الرقابة (أربع) :
١ - وضع معايير الأداء (وغالباً ما يتم وضعها كلها أو بعضها فى التخطيط)
٢ - قياس الأداء الفعلى .
٣ - مقارنة الأداء بالمعايير .
٤ - تصحيح الانحرافات وربما وضع خطط جديدة.

أولاً بأول . وهنا يصبح من الضروري البحث عن أسباب الانحرافات وهو ما يحتاج إلى مجهود وفكر .

٤ - تصحيح الانحرافات :

ولا تكتمل عملية الرقابة إلا من خلال تصحيح الانحرافات وعودة الأحوال إلى مجراها الطبيعي من خلال إعادة تصحيح طريقة أداء العمل أو تشجيع الموظفين على العمل بشكل أدق ... إلخ .

ومن الضروري عدم الانتظار لانتهااء من كل العمل بل يجب أن تكون المراحل في كل عملية أو في كل نشاط ولذلك فمن الضروري أن تكون مراحل عملية الرقابة على مستوى المدخلات وعلى مستوى العمليات .

وضع معايير الأداء	قياس الأداء الفعلي	مقارنة الأداء بالمعايير	تصحيح الانحرافات	المدخلات
✓	✓	✓	✓	- المشتريات
✓	✓	✓	✓	- تعيين الموظفين
✓	✓	✓	✓	العمليات الانتاجية
✓	✓	✓	✓	المبيعات
✓	✓	✓	✓	خدمة ما بعد البيع

جدول يوضح كيف تكون الرقابة شاملة لمختلف الأنشطة في مختلف الأوقات في مختلف الأماكن في نفس الوقت .

تطور مفهوم الرقابة فى القرن الـ ٢١

مفهوم
الرقابة فى
القرن الـ ٢٠

لقد تغير مفهوم الرقابة مع تغير الدنيا فى القرن
الـ ٢١ . فلقد كانت الرقابة - فى القرن الـ ٢٠ - رقابة
بيروقراطية تعتمد على القواعد والسياسات وهيكلية
السلطة والتوثيق الرسمى المكتوب ونظم المكافآت والآليات

الرسمية الأخرى من أجل التأثير على سلوك الموظفين وتقييم الأداء . ومن
بين ذلك أيضاً إنشاء إدارة مركزية للرقابة على الجودة وعادة ما يكون
وظيفتها التفتيش على الإدارات الأخرى للتأكد من التنفيذ طبقاً للمواصفات
والسلوك المخطط .

مفهوم
الرقابة فى
القرن الـ ٢١

أما فى القرن الـ ٢١ فقد تغير مفهوم الرقابة بأن
أصبح لا مركزياً . فى ظل هذا النظام الجديد نجده يعتمد
على قيم اجتماعية جديدة وقناعات مشتركة وثقة متبادلة
من أجل الالتزام بالاهداف التنظيمية التى تم الاتفاق
عليها . وفى ظل هذا النظام هناك ثقة وقناعة من الإدارة العليا بقدرة
الموظفين على جميع المستويات بالتنفيذ من خلال ارشادات وتوجيهات
بسيطة .. فهم أنفسهم الذين يصممون معايير الأداء . وتستخدم
التكنولوجيا ونظم المعلومات لتمكين الموظفين من معرفة الأداء الحالى
وتصحيح الانحرافات . هذا وقد أصبح من الضرورى توافر خصائص معينة
لضمان فعالية الرقابة .



خصائص نظم الرقابة الفعالة

لكى يكون نظام الرقابة فعالاً فإنه لا بد أن يستوفى خمسة شروط^(٣) :

١ - الارتباط بالاستراتيجية :

يجب أن يكون نظام الرقابة مرتبطاً بالاستراتيجية أو الأهداف الاستراتيجية أكثر من ارتباطه بالتقاليد أو بالسوابق .. فلو كان التركيز فى الاستراتيجية مثلاً هو على الإيرادات أو الحصة السوقية فلا يصح التركيز على تكلفة المواد الخام مثلاً إذا لم تكن محددة عند وضع الخطة .

٢ - استخدام كل خطوات أو مراحل الرقابة :

يجب أن يحوى النظام الرقابى المراحل الأربع لعملية الرقابة السابق ذكرها . معنى هذا أنه لا يمكن الاعتماد على أن الجميع قد استوعب معايير الأداء ولا بد من نشر المعلومات فى جميع تلك العناصر على مختلف الأفراد المرتبطين بالأداء .

٣ - القبول من أعضاء المنظمة :

لا يمكن تحقيق جودة شاملة فى المنظمة وبالتالى الرقابة عليها بطريقة فعالة إلا من خلال اشراك جميع الأعضاء فى المنظمة فى عملية الرقابة. فكلما كان التزام الجميع بالمعايير كلما زادت فرص النجاح لنظام الرقابة .

(3) Daft : *Management*. op. cit. p. 649 .

٤ - التوازن بين البيانات الكمية والبيانات القيمة :

من الممكن أن يساء توجيه المديرين باستخدام بيانات النظام فمن المعروف أنه يمكن التضليل باستخدام الأرقام ولذلك فمن الضروري بحث وتحليل ما وراء الأرقام لاعطائها قيمة .

٥ - الدقة في عرض التقارير :

من المعروف أن التقارير المرسلة إلى أعلى تتأثر برغبة المروسين في جعل الصورة وردية .

ولقد آن الأوان آن لندرس تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على تصميم نظام للرقابة . وسنكتشف أن نظام الرقابة في القرن الـ ٢١ سيعتمد على ما يسمى « المعايير الرقابية المتوازنة » . وهذا ما ينقلنا للموضوع التالي :



نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة

The Balanced Scorecard Control System

٢

○ تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على تصميم نظام الرقابة :

لقد عشنا فى عصر الصناعة .. وكان الاهتمام حينئذ بوضع الأهداف المالية كمعيار رئيسى لنجاح منشآت الأعمال . وكان معدل العائد على الاستثمار أو معدل العائد على رأس المال المستثمر(*) هو المقياس الرئيسى الذى يوجه الشركة فى استثمارها نحو الاستخدامات الأكثر ربحية والأكثر كفاءة .

ولقد انتهى الزمن الذى كان يمكن فيه تحقيق أرباح فى الشركات الصناعية نتيجة استخدام التكنولوجيا فى الصناعة أو استخدام أصول على نطاق واسع لتحقيق وفورات فى الإنتاج . كما انتهى الزمن الذى كان يمكن فيه لشركات الخدمات (النقل والاتصالات والخدمات المالية والطبية ..) أن تعيش فى جو مستقر بدون منافسة شديدة . ولقد كانت الحكومات تتدخل لتحمل منشآت الخدمات والشركات الصناعية لكى تحقق عائداً مجزياً ولكن «المنخفضة» الآن وتحرير التجارة والخدمات تتطلب النجاح من خلال مداخل أخرى ، مثل (٤) :

(*) Return On Investment (ROI) or Return On Capital Employed (ROCE) .

4) Robert Kaplan & David Norton : *The Balanced Scorecard* : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .

- ١ - عمل علاقات مع الزبائن من أجل الاحتفاظ بولائهم وتشجيع العملاء الجدد وخدمتهم بطريقة أكثر كفاءة وتحقيق رضاهم وولائهم .
- ٢ - إدخال منتجات وخدمات مبتكرة مرغوبة من مجموعة معينة من العملاء أو أجزاء معينة من السوق .
- ٣ - إنتاج منتجات وخدمات على مستوى عالٍ وبتكلفة منخفضة في وقت قليل نسبياً .
- ٤ - تعبئة مهارات العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر من أجل تحسين عمليات الإنتاج الداخلة في الشركة .
- ٥ - الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات ومن قاعدة البيانات ونظم المعلومات سواء في العمليات الداخلة أو في خدمة الزبائن .

○ الأهداف والمعايير المالية التقليدية :

لقد كان الهدف المحوري في القرن العشرين هو تعظيم ربحية المنشآت Profit Maximization .

<p>* معدل العائد على رأس المال (حق الملكية) . Return on Equity (ROE).</p> <p>* معدل العائد على الأموال المستثمرة . Return on Capital Invested (ROCI).</p> <p>* معدل ربحية السهم . Price - Earning Ratio (PER)</p>	<p>ربحية المنشآت</p>
---	----------------------

لقد انتهى الزمن الذي كانت فيه المعايير المالية فقط والميزانيات العمومية الدورية هو الأساس الذي يوجه الطاقات الإدارية في المنشأة ..

لقد كانت الأهداف والمعايير المالية التقليدية مثل معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على رأس المال ومعدل العائد على رأس المال المستثمر أو معدل نمو الربحية هي المعايير الوحيدة التي يدور حولها كل شيء . لقد أصبح من الضروري الآن ادخال أهداف ومعايير غير مالية أو قل غير مادية .

○ الأهداف والمعايير الجديدة في القرن الـ ٢١ :

تحتفظ الأهداف والمعايير الجديدة في القرن الـ ٢١ بالأهداف والمعايير المالية ولكنها تتعدها إلى أهداف أخرى غير مالية .. أهداف تساعد على خلق القيمة المستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء وفي الموردين وفي العاملين وفي العمليات وفي التكنولوجيا وفي الابتكار وفي الاستمرارية .
إن الأهداف غير المالية بالاضافة إلى الأهداف المالية يتم استخراجها من الرؤية والرسالة .. ويمكن وضعها في أربعة أبعاد على الوجه التالي :

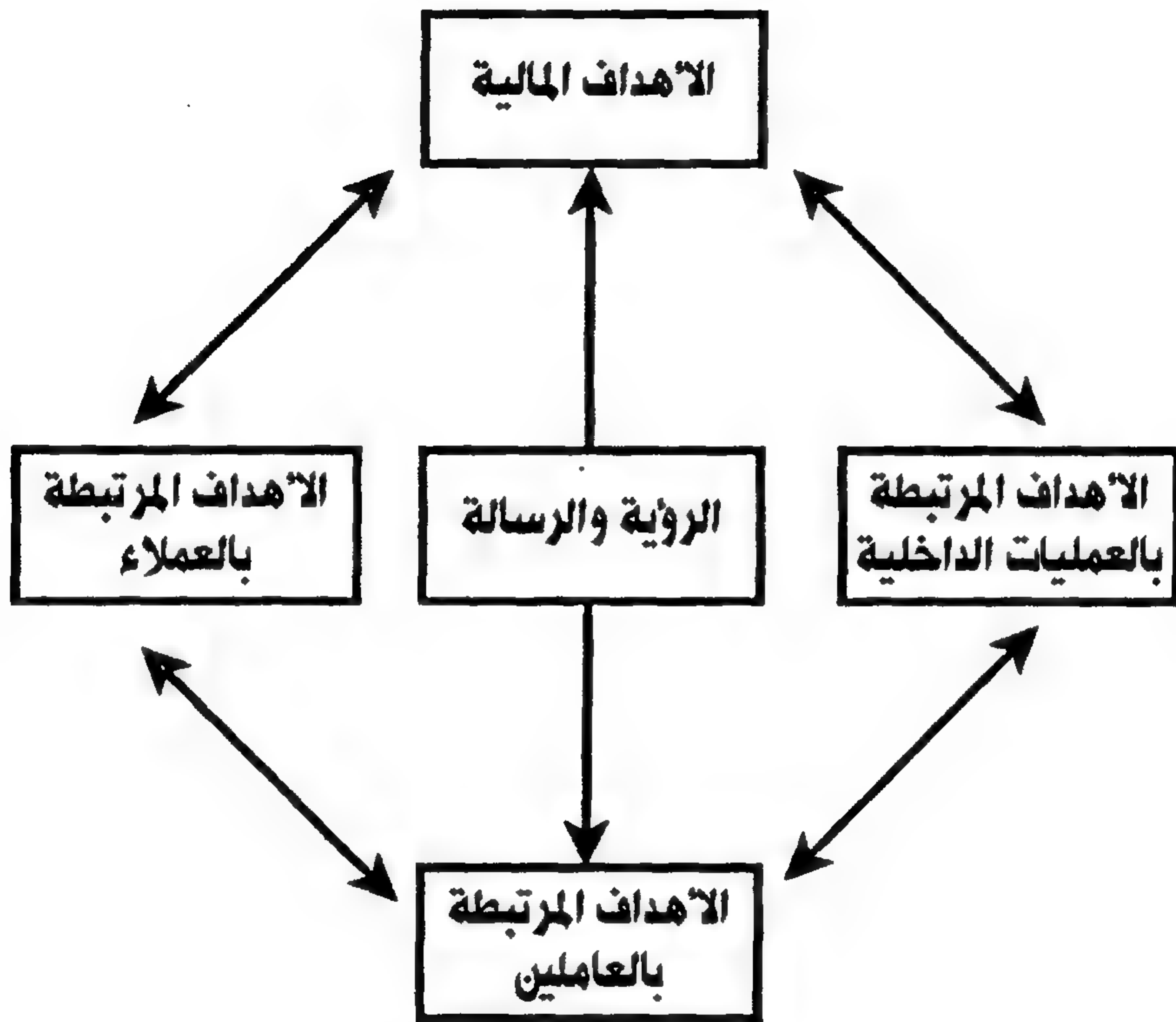
البُعد الأول : بُعد مالي مرتبط بالمسئولية نحو أصحاب الأسهم أو الملاك .

البُعد الثاني : بُعد مرتبط بالعملاء باعتبارهم الأساس الذي يتم من خلالهم تحقيق الإيرادات .

البُعد الثالث : بُعد مرتبط بالعمليات الداخلية التي من خلالها يتم تحقيق رضا العملاء وبالتالي رضا أصحاب الأسهم أو الملاك .

البُعد الرابع : بُعد مرتبط بالعاملين والذي من خلالهم يتم تنفيذ العمليات الداخلية .

ويصور الشكل التالي الأهداف الأربعة المرتبطة بالرؤية والرسالة :



شكل يوضح الارتباط بين الرؤية والرسالة والأهداف الرباعية للمنشأة (*)

(*) يطلق عليها «كابلان ونورتون» بطاقة الأهداف المتوازنة Balanced Scorecard .
المرجع السابق ص ٢ .

وبالرغم من أن الأهداف المالية (مثل معدل العائد على الاستثمار) يعتبر مقياساً قوياً للنتائج المالية ويسمح للمديرين بأن يبحثوا عن بدائل جديدة لزيادة ربحية رأس المال المستثمر. إلا أن الممارسات العملية جعلت من الصعب التركيز على الأجل الطويل .. خذ مثلاً حكاية شركة زيروكس . يقول «كابلان ونورتون» أن شركة زيروكس كانت تحقق عائداً مرتفعاً على أجهزة التصوير بالرغم من ارتفاع قيمتها .. وقد اضطرت أن تنشئ مراكز للصيانة لكي تحتفظ بعملائها وارتفع العائد ولكن بالرغم من ذلك دخل منافسون جدد يقدمون أجهزة تصوير منافسة بأسعار منافسة .. حيث تحول عدد كبير من العملاء . إن الأهداف المالية تعجز عن أن تكون مرشدة في التنفيذ في عالم متغير متنافس .

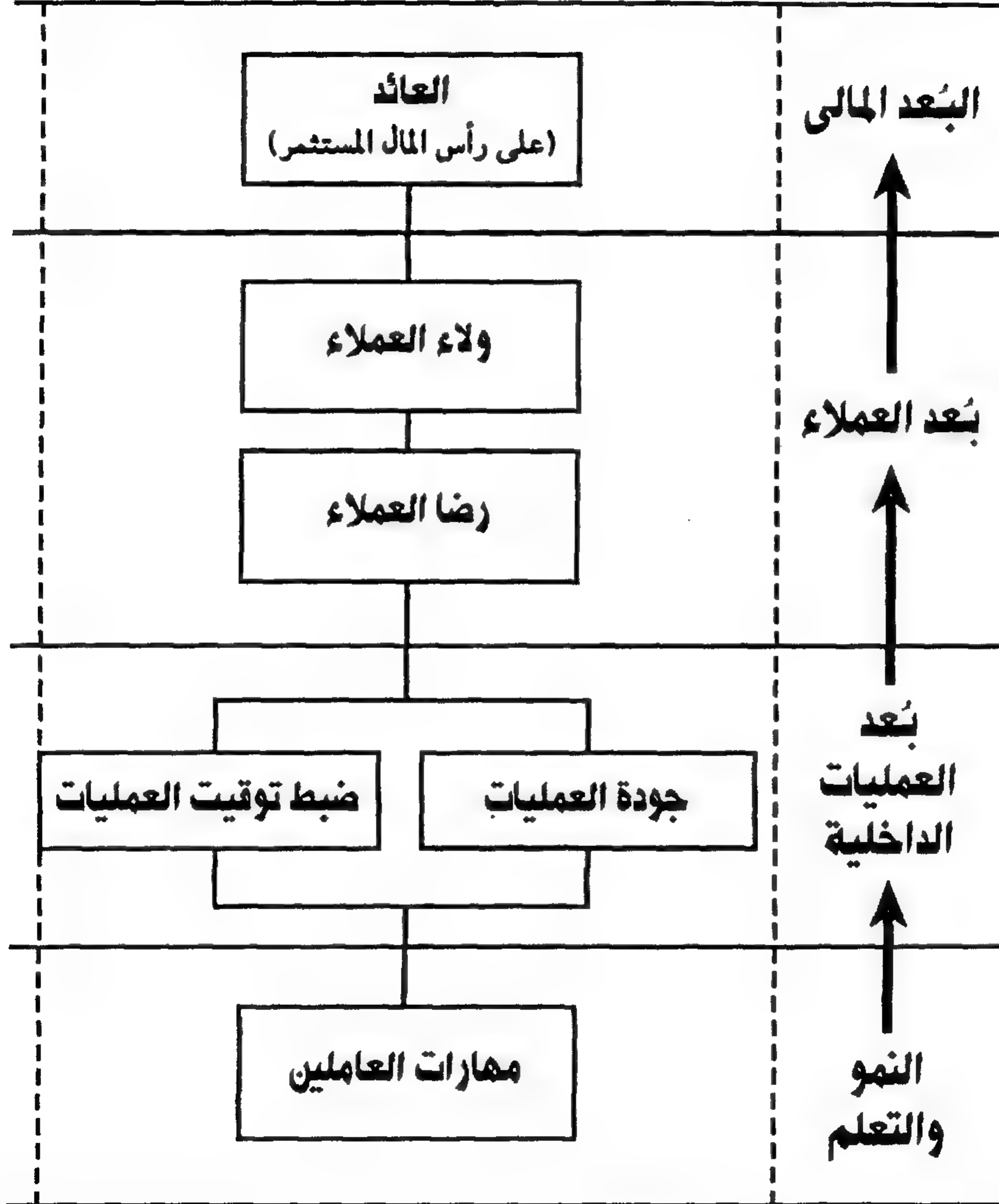
لقد وضع «كابلان ونورتون» الأهداف الرباعية في بطاقة أطلقوا عليها بطاقة الأهداف المتوازنة The Balanced Scorecard في شكل أسباب ونتائج .. تنطلق من مهارات العاملين ... التي تؤدي بالتالي إلى جودة العمليات الداخلية وضبط توقيت العمليات وهذه بالتالي تؤدي إلى رضا العملاء ، ورضا العملاء يحقق ولاء العملاء ، ولاء العملاء يحقق العائد على الأموال المستثمرة .

ونستطيع أن نصور هذه الأهداف المتتابعة في الشكل التالي :



الأهداف الرباعية المتوازنة المتتابة(*)

فيما يلي الأبعاد الأربع للأهداف المتوازنة .



وفيما يلي معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية .

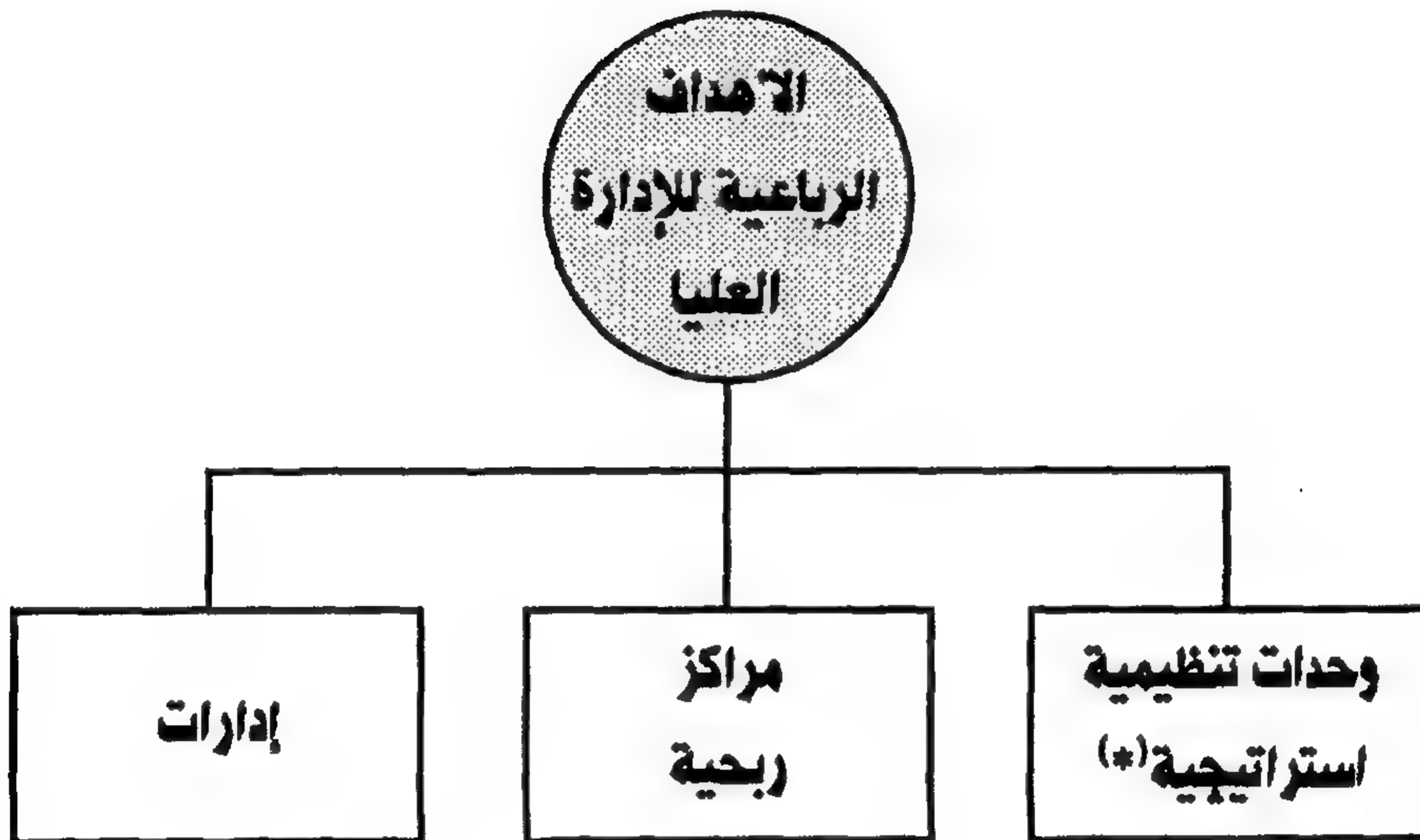
(*) المرجع السابق ص ٣١ .

بطاقة معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية (*)

<ul style="list-style-type: none">★ العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة★ الربحية★ معدل نمو العائد (مزيغ العائد)★ انتاجية تخفيض التكاليف	<p>المعايير المالية</p>
<ul style="list-style-type: none">★ الحصة في السوق★ الاستحواذ على عملاء جدد★ مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين★ ربحية العملاء★ رضا العملاء	<p>المعايير المرتبطة بالعملاء</p>
<ul style="list-style-type: none">★ ابتكار عمليات في تصميم المنتج وتطويره★ ابتكار عمليات الانتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع(الاجل الطويل بالاضافة للاجل القصير)	<p>المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية</p>
<ul style="list-style-type: none">★ رضا العاملين★ درجة الاحتفاظ بالعاملين★ انتاجية العاملين	<p>المعايير المرتبطة بالتعلم والنمو</p>

○ الأهداف الرباعية في الوحدات التنظيمية للمنظمة الواحدة :

ان الأهداف الرباعية على مستوى الشركة ككل لابد من وضعها على مستوى الوحدات التنظيمية سواء كانت تلك الوحدات التنظيمية وحدات تنظيمية استراتيجية(*) أو مراكز ربحية أو إدارات أو أقسام صغيرة .

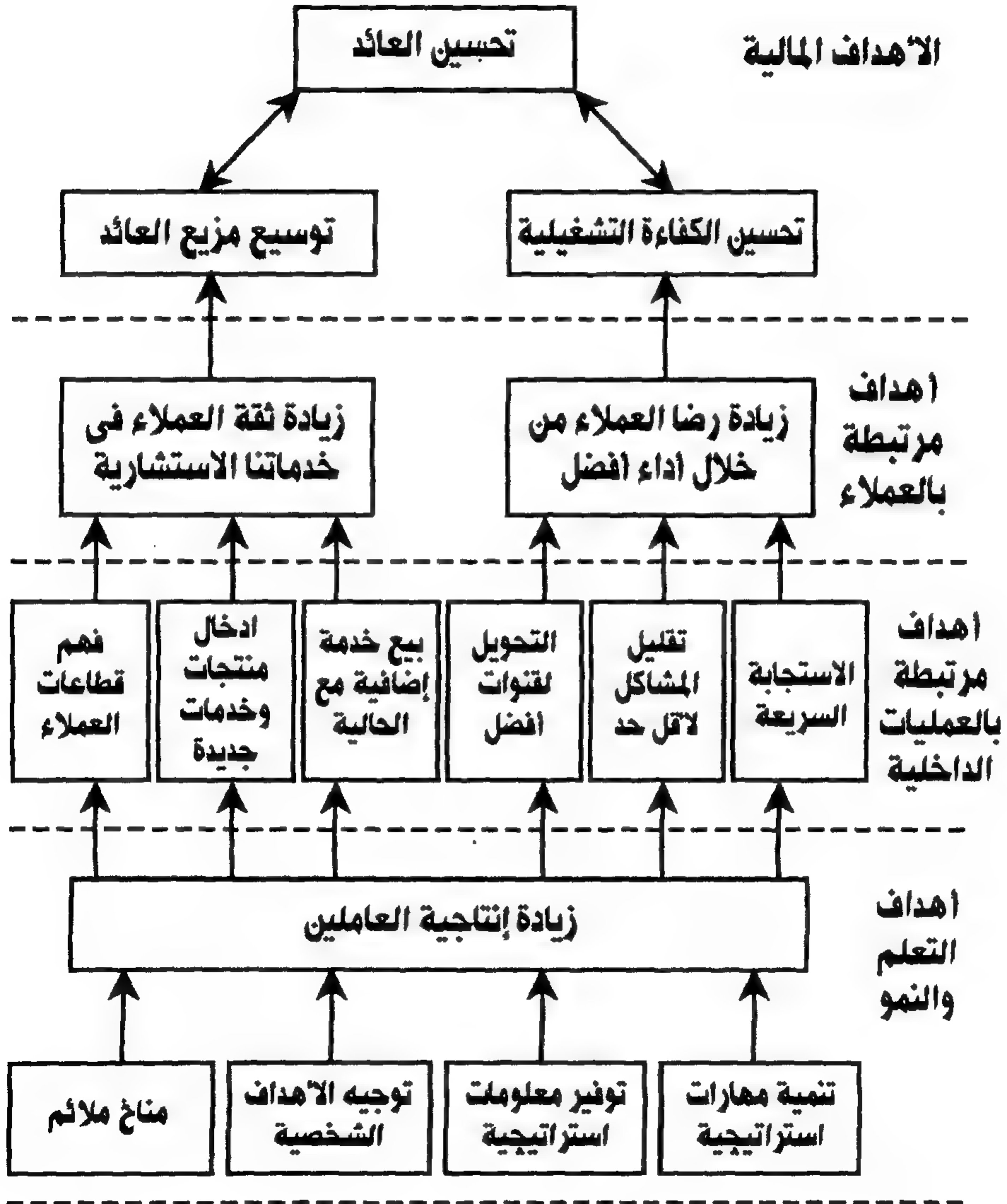


Strategic Business Units
(Profitability Centers)

وفيما يلي بطاقة «المعايير الرباعية المتوازنة» بالتطبيق على أحد البنوك.

(*) Strategic Business Units (SBU) .

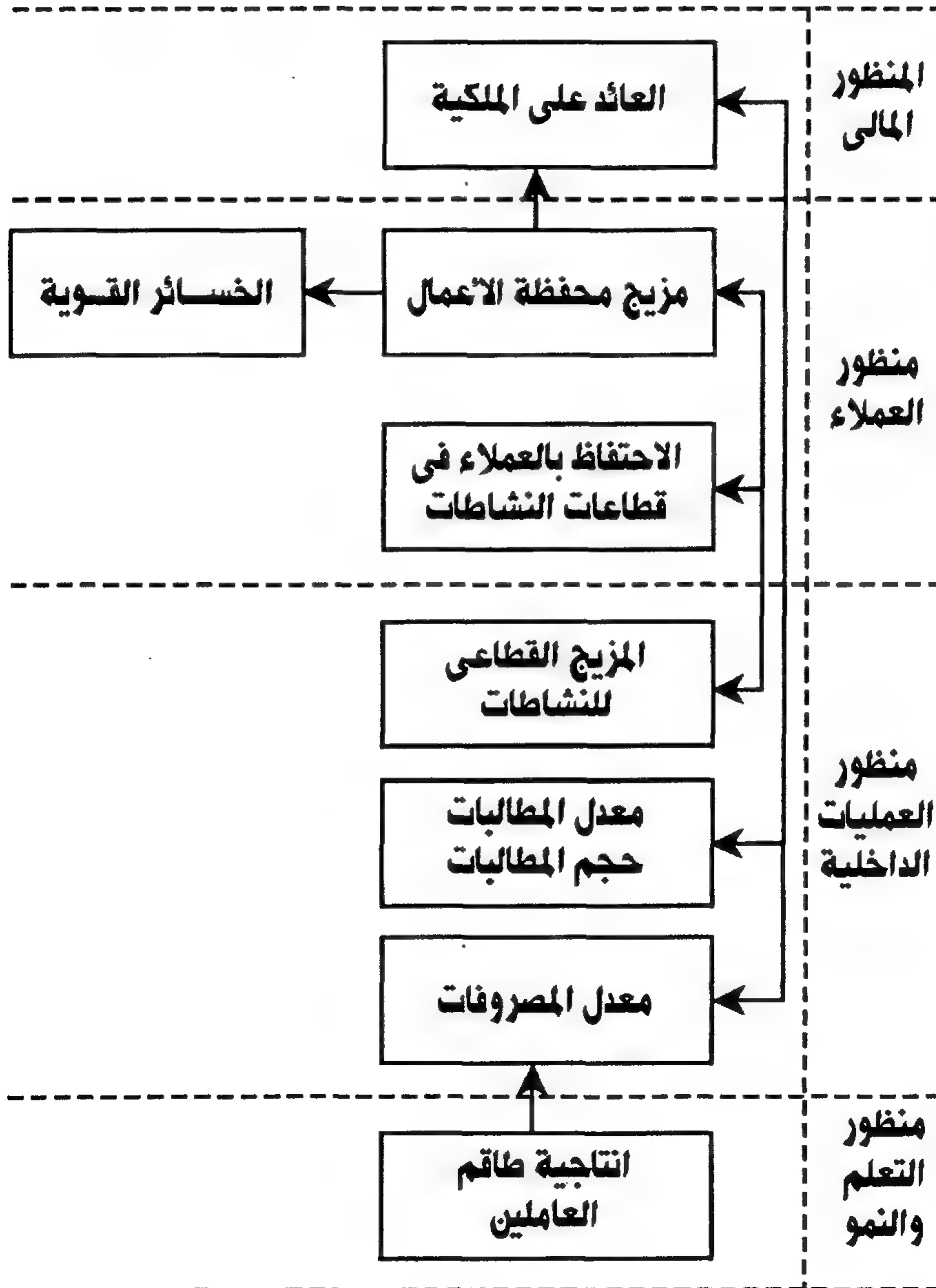
بطاقة «المعايير الرباعية المتوازنة، لأحد البنوك(*)»



الأهداف الرباعية ومقاييسها لأحد البنوك

المقاييس	الأهداف الجزئية		
<ul style="list-style-type: none"> * العائد على الاستثمار * نمو العائد * التغيير في تكلفة الودائع 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تحسين العائد ٢ - توسيع مزيج العملاء ٣ - تخفيض هيكل التكاليف 	١	الأهداف المالية
<ul style="list-style-type: none"> * حصة في السوق * الاحتفاظ بالعملاء 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - زيادة رضا العملاء من خلال المنتجات والناس ٢ - زيادة الرضا بعد البيع 	٢	أهداف مرتبطة بالعملاء
<ul style="list-style-type: none"> * إيرادات من منتجات جديدة * معدل بيع المنتجات الجديدة للعميل الحالي * التغيير في مزيج قنوات التوزيع * معدل أخطاء الخدمات * المعدل الزمني للاستجابة 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - فهم عملائنا ٢ - تقديم منتجات جديدة ٣ - بيع منتجات أخرى للعملاء الحاليين ٤ - تحويل العملاء لقنوات أقل تكلفة ٥ - تخفيض مشكلات التشغيل لأقل حد ٦ - استجابة سريعة 	٣	أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> * رضا العاملين * العائد لكل موظف 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - تنمية مهارات استراتيجية ٢ - توفير معلومات استراتيجية ٣ - تعبئة وتوجيه الأهداف الشخصية مع أهداف البنك 	٤	أهداف التعلم والنمو

بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة لشركة تامين



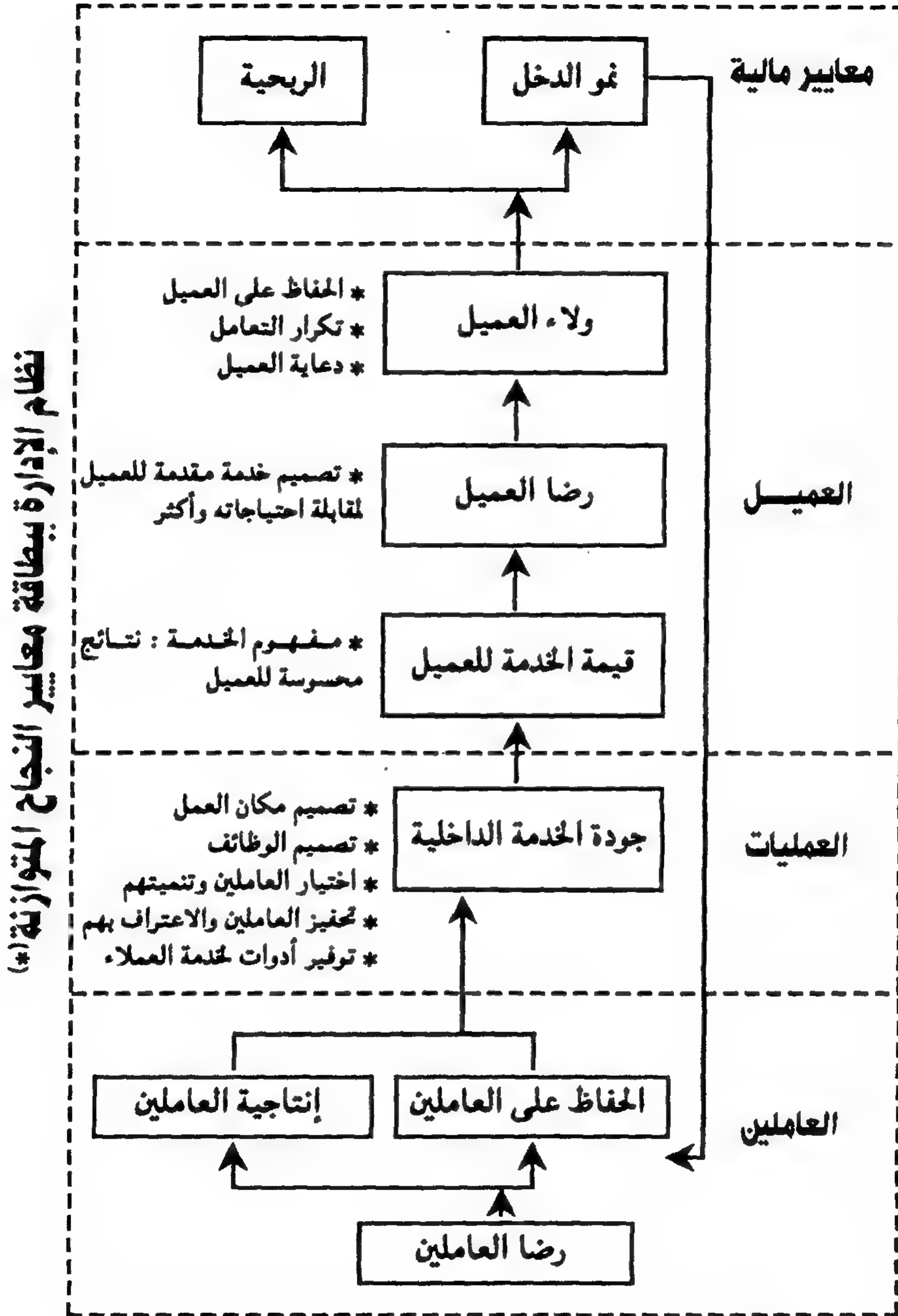
ملخص الاتجاهات الجديدة : بطاقة معايير النجاح المتوازنة

يقدم لنا كابلان ونورتون «بطاقة معايير النجاح المتوازنة»
The Balanced Scorecard على أنها نظام إدارة لتعبئة العاملين على
اختلاف مستوياتهم لتحقيق استراتيجية المنظمة . إنها ليست مجرد معايير
تم اختيارها في فراغ ولكنها تمثل نظاماً للإدارة مكون من أربعة أبعاد : بُعد
مالي وبُعد خاص بالعمل وبُعد خاص بالعاملين وبُعد خاص بالعمليات
الداخلية .. أبعاد مترابطة ببعضها .

وتسمى هذه البطاقة ببطاقة معايير النجاح المتوازنة لأنها تحقق توازناً
بين الأجل القصير والأجل الطويل ، بين المعايير المالية والمعايير غير المالية ،
بين الأداء الداخلي والظروف الخارجية للمنظمة . ومن الضروري ربط هذه
البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية (SBU) ،
وبناءً على هذه البطاقة يتم تصميم نظام الحوافز والترقية حيث نسب مئوية
لكل معيار من المعايير المستخدمة .

وفيما يلي شكل يلخص نظام الإدارة ببطاقة معايير النجاح المتوازنة أو
الأهداف المتوازنة كما يحب «كابلان و نورتون» أن يسميها .:

(*) Robert Kaplan & David Norton : *The Balanced Scorecard* : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .



مقاييس رقابية جديدة غير تقليدية للقرن الـ ٢١

يقول «توم بيترز» أن نظم الرقابة معقدة وغالبًا ما يتم قياس الأشياء الخاطئاً . إن نظام قياس الأداء لابد وأن يكون مبسطاً حيث يجب اختيار مقاييس لها معنى بالنسبة للأهداف والأولويات . إن أحسن نظم - كما يقول «توم بيترز» - هي النظم التي تقيس وضوح الرؤية المشتركة، وتقيس سلوك الأفراد في كل المستويات التي تعكس قناعاتهم بالرؤية. إن المقاييس المالية (الإيرادات - المصروفات - ...) تجعلنا

إن أحسن نظم الرقابة هي النظم التي تستخدم مقاييس غير مالية غير ملموسة ولكن مهمة بالإضافة إلى المعايير المالية :

- جودة المنتج
- رضا العملاء
- زمن تلبية الطلبات
- تطوير المنتجات
- تراكم مهارات العاملين
- إنها مهمة في الأجل الطويل .

نهمل مقاييس غير ملموسة ولكن مهمة: مثل جودة المنتج ، رضا العملاء ، زمن تلبية الطلبات ، تطوير المنتجات ، تراكم مهارات العاملين ... إلخ . إن هذه المقاييس غير المالية أصبحت مهمة للنجاح في الأجل الطويل ولا بد من القيام بها .

ويقترح «توم بيترز» مجموعة مقاييس غير تقليدية ؛ منها على سبيل المثال (٥) :

المقاييس	مجالات القياس الجديدة
عدد نقاط التميز الجديدة كل ٩٠ يوم	١ - ابتكار التميز في السلعة أو الخدمة.
الإدراك النسبي للجودة - تكلفة الجودة	٢ - الجودة .
الرديئة .	
خصائص رضا المستهلك - تقييم	٣ - الخدمة .
المستهلك للأشياء غير المحسوسة .	
سرعة الاستجابة للعملاء .	٤ - الاستجابة للعميل .
الانصات غير الرسمي (الاتصال بعدد	٥ - الانصات .
معين من العملاء كل أسبوع) .	
عدد زيارات العملاء للمصنع في الشهر.	٦ - المصنع كإدارة تسويقية .
عدد الأفكار «المقتبسة» من المنافسين	٧ - أفكار مبتكرة .
في الشهر - عدد الجوائز عن الأفكار	
الجديدة - عدد الجوائز عن التجارب	
الفاشلة لفكرة جديدة .	
عدد الأفراد المشتركين في فرق العمل.	٨ - فرق العمل .
نسبة الأرباح الموزعة على العاملين	٩ - الأرباح الموزعة على العاملين .
لإجمالي الأرباح	
عدد المستويات الإدارية التي تم إلغاؤها.	١٠ - المستويات الإدارية .
عدد الإجراءات التي تم اختصارها .	١١ - الإجراءات .
نسبة الوقت الإداري خارج المكتب .	١٢ - الإدارة المرئية .
عدد الأشياء المهمة التي تم تغييرها .	١٣ - آخر شيء تم تغييره .

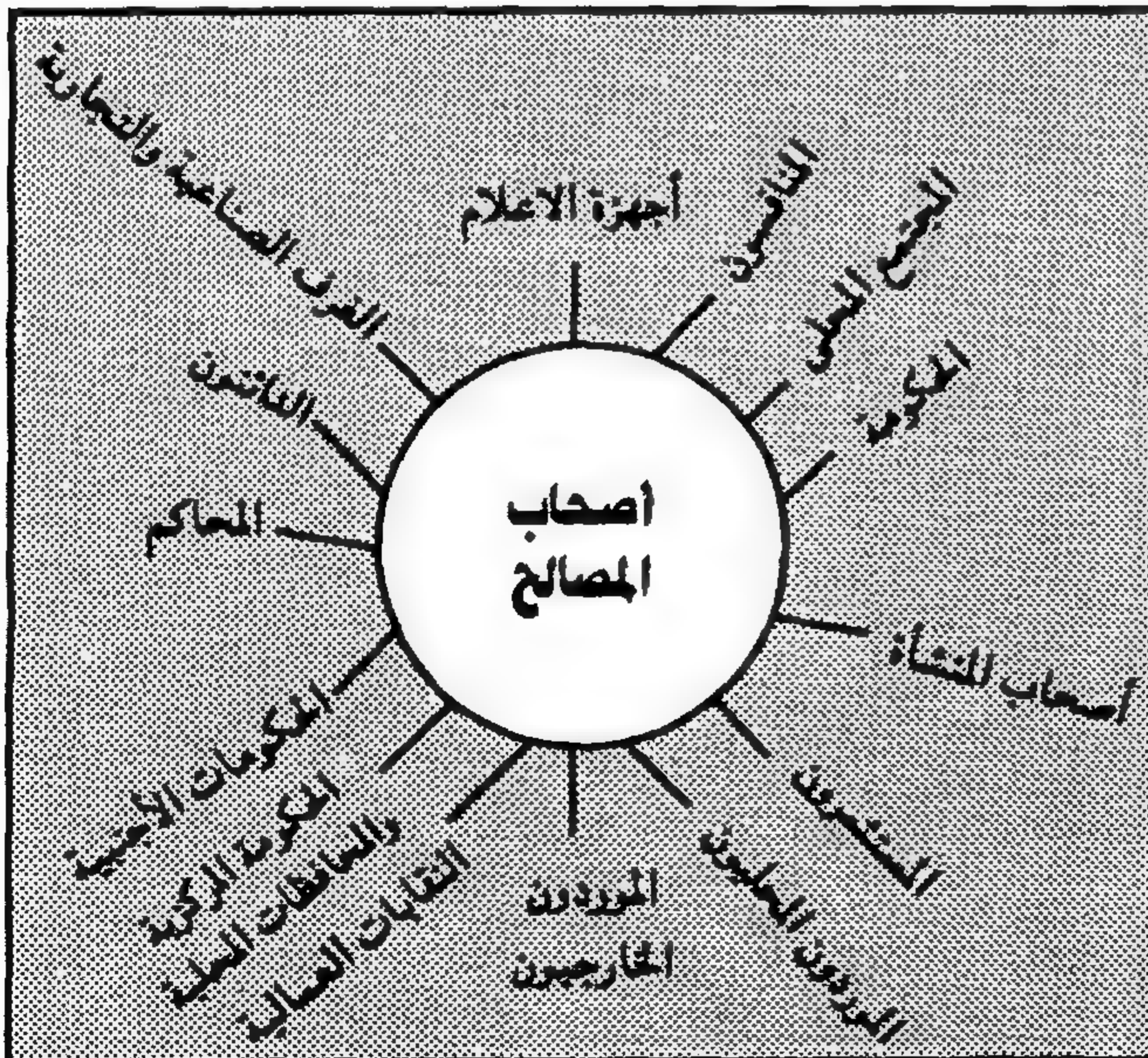
الرقابة الكلية بالصورة الذهنية

٣

○ معنى الصورة الذهنية :

لكل المنظمات ، صغيرة كانت أم كبيرة ، حكومية أو أهلية ...
شخصية تماماً مثل شخصية الإنسان الفرد . إن الصورة الذهنية The Image
(الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير) من احسن المؤشرات عن
نجاح المنظمة او فشلها لاتما مقياس شامل لقدرة الإدارة على تحقيق
مسئولياتها (الاقتصادية والاجتماعية). لذلك فمن الضروري لكل المنظمات
الرقابة على الصورة الذهنية لها عند جماهيرها .

○ صورة ذهنية واحدة أم عدة صور ذهنية ؟



ليس
للمؤسسة صورة
ذهنية واحدة عند
الناس ، بل لها
عدة صور ذهنية
باختلاف نوع
الجمهور أو
أصحاب المصالح
(مستهلكين ،

موردين ، موظفين، مستثمرين ...) . والصورة الذهنية عند الجمهور الواحد
لها عدة وجوه أو عناصر وتختلف باختلاف الوقت والظروف .

ونكرر هنا انه ليست هناك صورة ذهنية واحدة ، وإنما عدة صور تختلف باختلاف الجماهير . إن الجمهور هو مجموعة من الأفراد تقع فى محيط نشاط مشروع أو مؤسسة تؤثر عليها وتتأثر بها ويختلف فى تكوينه حسب طبيعة المشكلة . وعلى هذا يمكن وجود عدة أنواع من الجماهير لأى مشروع مثل : المستخدمين - المساهمين - المستهلكين المتوقعين - الموردين - المنافسين - المؤسسات الاجتماعية - الحكومة المركزية - الحكومة المحلية - الصحافة - الراديو - التلفزيون - السينما - الاتحادات والمؤسسات المهنية والعلمية .. إلخ .

إن الصورة الذهنية للسكك الحديدية - مثلاً - لا تشمل فقط مواعيد القطارات وإنما تشمل طريقة معاملة الجمهور ، والتصميم الداخلى للقطارات ونظافتها ، وحجرات الانتظار ... وهكذا . وتظهر شخصية المنظمة فى كيفية تعاملها مع جماهيرها : وعلى هذا يعتبر كل شخص فى المنظمة مسئولاً عن تكوين شخصية المنظمة من الرئيس الإدارى الأعلى (رئيس مجلس إدارة أو مدير عام) إلى عامل التليفون أو النظافة .

○ أساس تكوين الصورة الذهنية :

كيف تتكون الصورة الذهنية فى المنظمة ؟ هل تتكون بناء على حقائق أم على أساس إنطباعات الناس عن الحقائق وقد تختلف الثانية عن الأولى . يرى علماء النفس الاجتماعى أن الحكم على الفرد أو المنظمة لا يكون على أساس الحقائق بل غالباً ما يكون على أساس إنطباعات عن الواقع subjective knowledge of reality .

ولما كانت سمعة المشروع وشخصيته قد تتكون على أساس من الحقائق، كما قد تتكون على أساس إنطباعات الناس عن الحقائق ، فإنه من الضروري معرفة الراى العام لدى جماهير الناس وتحليله . وكما هو معروف فإن الراى العام Public Opinion هو « وجهات النظر والشعور السائد لجمهور معين فى وقت معين لموضوع معين » . وعلى هذا ، فالراى العام عبارة عن اتجاهات ومعتقدات ووجهات نظر لمجموعة من الناس . وهو بذلك تيار مجرد غير ملموس نتيجة تفاعل أفكار الأفراد وآرائهم الفردية . وللراى العام صفات يتميز بها (*) :

١ - يتكون الراى العام على أسس مصالح ذاتيه ، ولذلك يكون ملوناً برغبة أو مصلحة الجمهور . وهو على هذا غالباً ما لا يكون مبنياً على حقائق وإنما إنطباعات هؤلاء الأفراد عن الحقائق .

٢ - إذا كان الراى العام مستنداً إلى حقائق ملموسة فإنه يكون من الصعب تغييره .

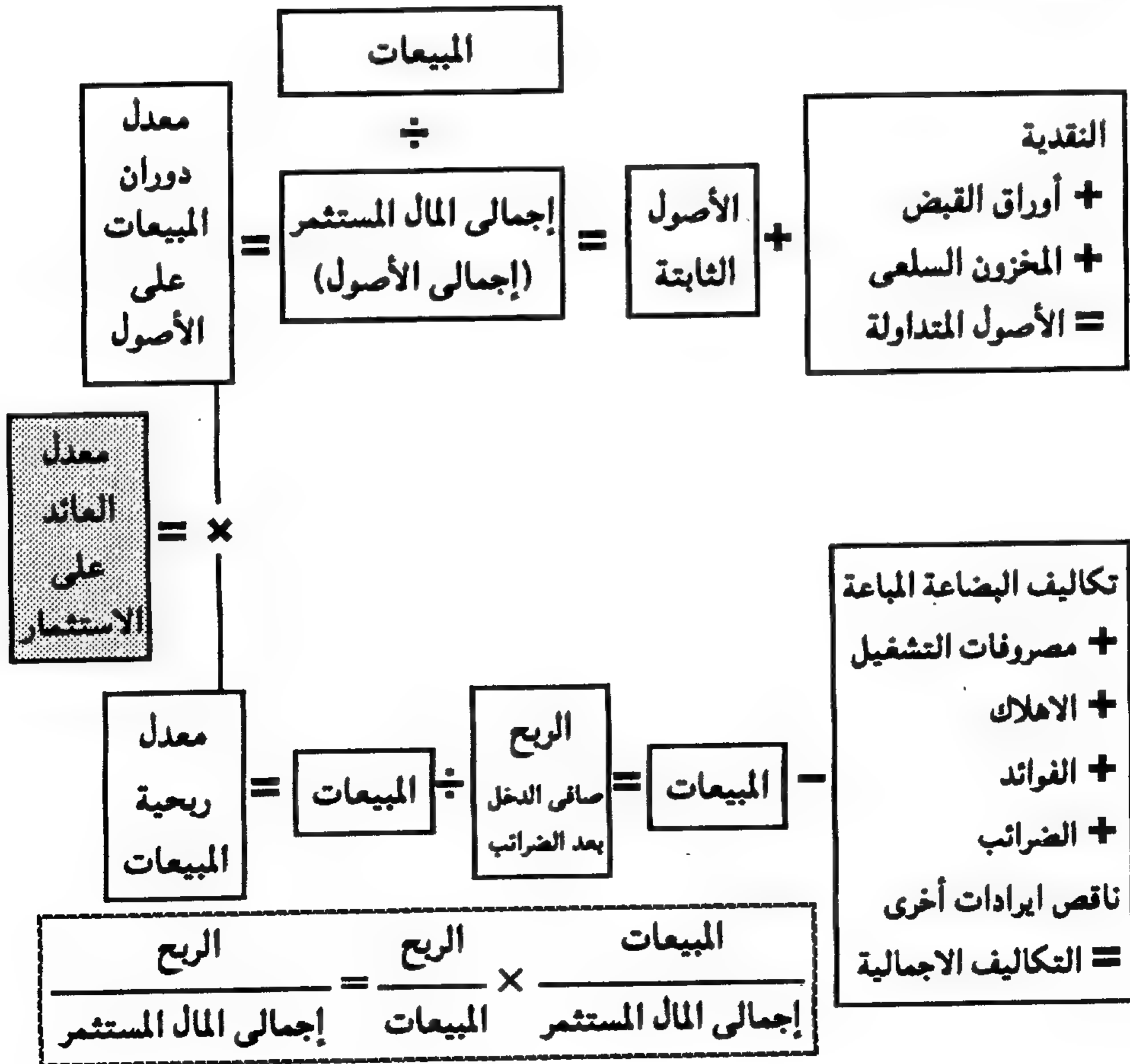
٣ - للراى العام حساسية للحوادث الهامة أو الخطيرة أو تلك التى تتعرض لمصالح الأفراد ، وهو لا يدوم كثيراً إلا إذا كانت المصالح الذاتية معرضة للخطر .

(*) يقاس الراى العام بعدة طرق نذكر منها :

- ١ - طريقة الاستقصاء الجماعى (التسجيل مناقشات المجموعة على شريط ثم تحليلها) .
- ٢ - طريقة الاستقصاء الفردى العميق (المعرفة الدوافع) .
- ٣ - الطريقة الاسقاطية (المعرفة حقيقة الشعور مثل تداعى المعانى وإكمال الجمل) .

٤ نظام «دى بونت» Du Pont الكلى للرقابة

إن نظام شركة «دى بونت» Du Pont الأمريكية قد نال شهرة واسعة فى ميادين الأعمال فى أمريكا - وربما فى العالم . وهذه الشهرة لها أساسها فإن النظام المذكور قد جمع بين مؤشرات النشاط ومؤشرات الربحية على المبيعات ليظهر كيف تتفاعل هذه المؤشرات لتحديد ربحية الأصول . إن هذا النظام يظهر الشكل المبسط الآتى :



الجزء الأعلى من المعادلة :

يستخرج معدل الدوران بإضافة الأصول المتداولة إلى الأصول الثابتة للحصول على إجمالي المال المستثمر (إجمالي الأصول) . فإذا قسمنا المبيعات على إجمالي المال المستثمر (إجمالي الأصول) نحصل على معدل دوران المبيعات بالنسبة للأصول .

الجزء الأسفل من المعادلة :

ويظهر الجزء الأسفل معدل ربحية المبيعات ويتم ذلك بطرح التكاليف الإجمالية من المبيعات فنحصل على الربح . وتقسم الربح على المبيعات نحصل على معدل ربحية المبيعات .

ويضرب معدل دوران المبيعات × معدل ربحية المبيعات يتم الحصول على معدل العائد على الاستثمار ويمكن وضع المعادلة في الشكل التالي :

$$\frac{\text{الربح}}{\text{إجمالي المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي المال المستثمر}}$$

ومن الممكن زيادة العائد على الاستثمار (اختصار كلمة إجمالي المال المستثمر) إما بزيادة معدل دوران المبيعات على الأصول أو زيادة معدل ربحية المبيعات أو كليهما ويتم ذلك بالرجوع إلى تفاصيل كل نسبة منهما حسبما ما يبينه الشكل بوضوح .

٥ الرقابة بالاستثناء(*) وأشكال التقارير

ربما يكون من المناسب أن نبين أولاً أشكال التقارير وشروط إعدادها كمدخل للرقابة بالاستثناء .

أشكال التقارير

- أشكال التقارير**
- ★ مقارنة المحقق بالمستهدف (بالأرقام وبالنسب ...)
 - ★ تقارير الخطر مطلوب الانتقاد (على ورق أحمر)
 - ★ خرائط نقط التعادل . Break - even - point
 - ★ خرائط «جانت» Gantt للمتابعة الزمنية .
 - ★ أسباب مشكلة معينة بنظام شوكة السمكة Fish - Bone .
 - ★ تقارير الرقابة بالاستثناء .

- بيانات رقمية .
 - خرائط وأشكال بيانية .
 - استعراض إنشائي .
- وتستخدم التقارير الرقمية (وهي التقارير التي يرد بها أرقام فقط دون استعراض إنشائي) في الحالات التالية :
- عندما لا تكون الأرقام كثيرة ومتعددة .
 - عندما تكون الأرقام مطلوبة للتحليل والمقارنة .
 - عندما يتعلق التقرير بأموال قليلة نسبياً .

(*) Control by exception.

وعلى هذا فإننا نجد أن المحاسبين ورجال الإدارة يميلون إلى هذا الشكل من التقارير لأنهم يجدونها سهلة فى الوصول إلى الحقائق دون إنشاء. أما الخرائط والرسوم البيانية فتكون مفيدة عند التعامل مع أرقام كثيرة ومتعددة ومعقدة كما تكون مفيدة فى الحالات التى تغطى فيها هذه الأرقام مدة زمنية كبيرة .

ويفضل المديرون هذه الخرائط والرسومات البيانية لأنها تظهر نتيجة الأعمال بوضوح وببساطة وبمجرد النظر إليها ، وهى بذلك توفر كثيراً من وقت المديرين فى معرفة ما تم وما يجب أن يتم . وغالباً ما يقوم المديرون بوضع هذه الرسومات فى أماكن ظاهرة فى إداراتهم .

إن الرسومات تعطى فكرة واضحة عن نتيجة الأداء بمجرد النظر إليها ولا يمكن الحصول على ذلك بسهولة بقراءة جداول رقمية . أما التقارير الإنشائية فهى غالباً ما تكون متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كمياً ... وهى تستخدم (ويجب أن تستخدم) فقط لعرض الأخطاء والانحرافات وتقدير أهميتها واقتراح الحلول .

شروط إعداد التقارير

لما كانت التقارير بمثابة تسجيل الأداء حتى تستطيع الإدارة معرفة ما تم ومطابقته بما هو مطلوب إتمامه ، فمن الضرورى أن تتوافر فى التقارير عدة صفات :

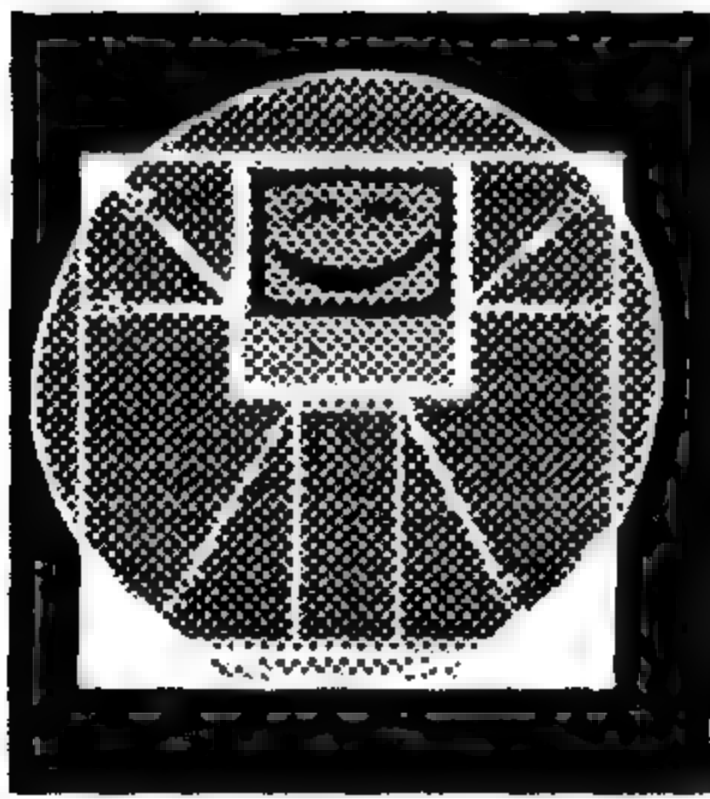
١ - إظهار الانحرافات بسرعة :

يجب أن تركز التقارير على إظهار الاختلافات بين ما تم (أو يتم) وبين المطلوب إتمامه بسرعة وبمجرد النظر إليها . فالتقارير يجب ألا تبين للإدارة تقدم سير العمل وإنما يجب أن تركز على المشاكل والأخطاء التي تقلل من (أو قللت من) إمكان تنفيذ الأهداف . فالانحرافات وليس التقدم العادي للعمل هو المطلوب رفعه للإدارة العليا . وهذا ما يطلق عليه «الرقابة بالاستثناء» أي الرقابة بدراسة «انحرافات التنفيذ عن التخطيط» .

٢ - الاختصار :

يجب أن تكون التقارير مختصرة بقدر الإمكان ، وذلك لأن الإدارة العليا تبذل وقتاً كبيراً في إستلام وإيصال المعلومات . فلو كانت التقارير طويلة ، فإن ذلك يزيد من تراكم الأوراق . وعلى هذا فمن الضروري أن تكون التقارير مختصرة على أن تكون البيانات التفصيلية في ملحق أو مذكرة فنية .

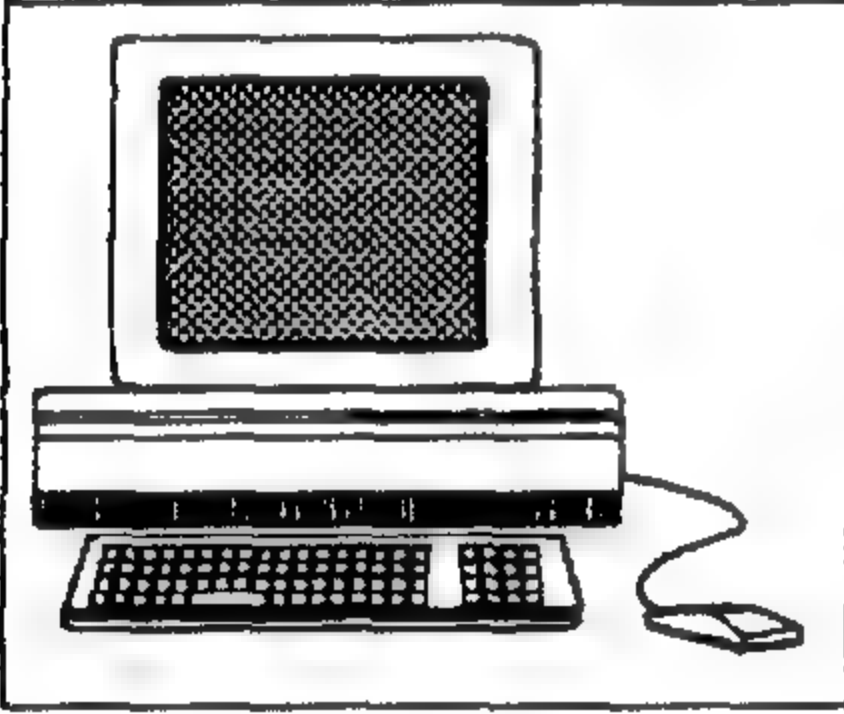
٣ - التوقيت الملائم :



يجب أن ترفع التقارير بسرعة حتى يمكن إتخاذ القرار الملائم قبل أن يستفحل الأمر . فقد قلنا إن التقارير يجب أن تركز على العقبات أو المشاكل أو الانحرافات ... الخ ، لذلك فمن الضروري إبلاغ هذه الانحرافات بسرعة للإدارة العليا لإمكان التصرف في الوقت الملائم أما إذا تأخرت هذه التقارير عن الوقت المناسب فإن الوقت قد يكون متأخراً لحدوث التغييرات المطلوبة .

ويفضل جداً أن ترفع بعض التقارير بصفة دورية وفي مواعيد محددة .
فالتقارير التي لا يراعى فيها الإنتظام والدورية غالباً ما تنمى عادات رقابية
ضعيفة .. وقد لا تنمى عادات رقابية على الإطلاق . إن إنتظام التقارير
وضرورة عملها قبل يوم معين على وجه التحديد يساعد المديرين على
مواجهة الحقائق . كما أنه من الضروري تحديد وقت معين لكل نوع من
أنواع التقارير . فبعض التقارير قد تكون يومية بالنسبة للمسائل الهامة
جداً والبعض الآخر قد يكون أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوى حسب
أهمية الموضوع .

٤ - الاعتماد على الحقائق والبيانات المحددة :



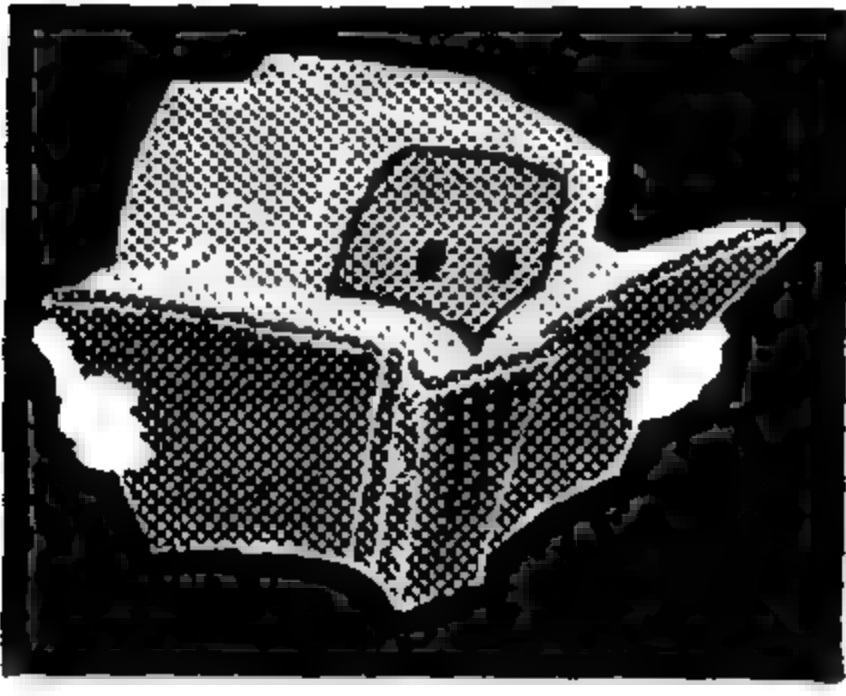
يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير
عبارة عن حقائق تم الوصول إليها بطريقة علمية .
فإن كانت البيانات الواردة بالتقرير وجهات نظر فمن
الضرورى الإشارة إليها على أنها وجهات نظر مع ذكر اسم صاحب وجهة
النظر. كما أن من الضرورى عدم إستخدام الكلمات الرنانة أو ذات المفهوم
المطاط أو الغامض أو الانفعالى. فلا يجوز القول مثلاً إن «الأرباح انخفضت
هذا العام كثيراً» لأن كلمة «كثيراً» كلمة مطاطة ، وقد تكون مضللة .

٥ - التماثل المستمر :

يجب أن تكون الطرق المستخدمة فى التقارير متماثلة بصفة مستمرة .
فالتقارير الرقابية بمثابة خريطة طريق فيجب أن تكون وحدات القياس

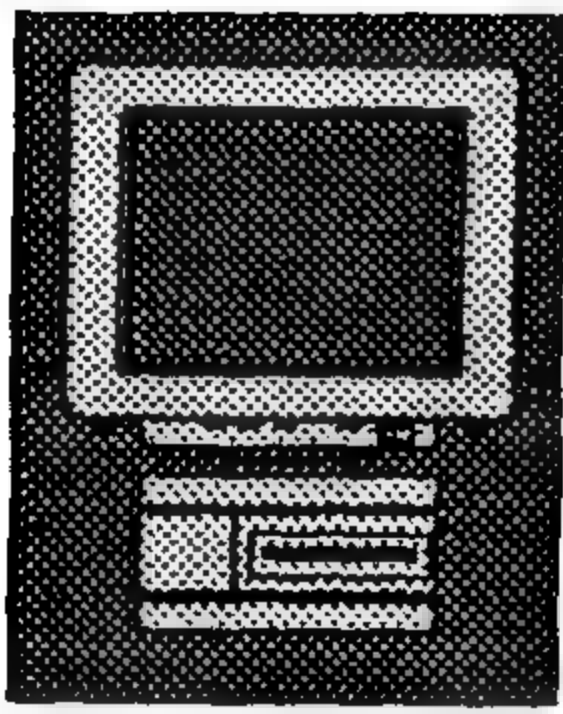
المستخدمة ثابتة وطريقة تصوير الأشكال والخرائط ثابتة. وأيضاً طريقة ترتيب التقرير ذاته . فإذا تغير أى من ذلك فمن الضروري أن يكون ذلك التغيير فى أضيق الحدود ، كما يجب الإشارة إلى هذا التغيير فى مكان ظاهر من التقرير.

٦ - سهولة القراءة :



قلنا إن التركيز على الخرائط والرسومات البيانية يجعل التقرير سهلاً فى القراءة ، كما أنه يمكن تحقيق ذلك بترتيب أقسام التقرير بمختلف محتوياته من أشكال وخرائط وأرقام وعرض إنشائي وملحقات ترتيباً منطقياً وكذلك باستخدام لغة سليمة بسيطة . ومن الأشياء التى تجعل التقرير سهلاً فى القراءة وضع ملخص فى بداية التقرير كما يحوى الاقتراحات ودرجة الاستعجال المطلوب .

٧ - التركيز على المستقبل :



لما كانت التقارير أدوات رقابية بقصد إيضاح الانحرافات وأسبابها ، فإنه من الضروري أن تظهر التقارير الانحرافات وأسبابها وما يجب أن يتم فى المستقبل . وهو ما ينقلنا للموضوع التالى .



تقارير الرقابة بالاستثناء (بالانحرافات)

يجب أن تركز الرقابة على معرفة الانحرافات فقط : فالرقابة يجب ألا ترتبط بتقدم سير العمل وإنما بمدى إختلاف سير العمل عن الخطة . وعلى هذا فالرقابة بالاستثناء Control by Exception - فى أبسط صورها - نظام يعطى للمدير إشارات خطر عندما يكون انتباهه مطلوباً . وهو بذلك يبقى صامتاً فى حالة وجود خطر أو عدم ضرورة إعطاء إهتمام من جانب المدير . والهدف الأساسى من الرقابة بالاستثناء هو تبسيط الوظيفة الإدارية ذاتها - حتى يمكن للمدير أن يكشف المشاكل التى تتطلب إنتباهه ويتجنب المشاكل التى يمكن لمروؤسيه حلها .

ومن أول الذين طالبوا بضرورة الرقابة بالاستثناء «فريدريك تايلور» فهو يقول «إنه فى ظل مبدأ الاستثناء فإن المدير يجب أن يحصل على تقارير مركزة ملخصة مقارنة تغطى كل العناصر الداخلة فى الإدارة ... حتى هذه التقارير يجب أن تراجع مرة أخرى (بواسطة المدير المساعد) قبل وصولها للمدير . وذلك فيما يتعلق بالاستثناءات المرغوبة والاستثناءات السيئة . حتى يمكن أن تعطيه - فى دقائق معدودة - فكرة شاملة للتقدم الذى حدث أو التأخير. حتى يمكن أن يكون لديه وقت كاف لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية ومدى ملائمة الأشخاص الذين يعملون بأمرته».

○ مزايا الرقابة بالاستثناء :

إننا نؤمن بضرورة الرقابة بالاستثناء للأسباب الآتية :

- ١ - توفر الرقابة بالاستثناء وقت المديرين لأنهم يوجهون إهتمامهم إلى عدد قليل من المشاكل الكبيرة... تلك المشاكل التي لها أهمية فقط ... وهي بهذا تقلل الوقت اللازم للتفاصيل والموضوعات القليلة الأهمية التي يمكن للمرؤوسين معالجتها .
- ٢ - تركز الرقابة بالاستثناء الجهد الإداري ، فبدل أن يوزع المجهود الإداري على عدد كبير من مختلف أنواع المشاكل فإن المدير يركز جهده الفكري والعصبي على مشاكل هامة معينة .
- ٣ - تقلل الرقابة بالاستثناء من تشتت الذهن ؛ حيث يدق ناقوس الخطر بالنسبة للأمور الخطرة وينصت هذا النظام بالنسبة للأمور التي تسير سيراً طبيعياً .
- ٤ - تسهل الرقابة بالاستثناء عمل تغطية إدارية شاملة لأن تركيز المجهودات الإدارية يقوى من نطاق الأعمال الإدارية ، ويقوى نطاق الإشراف وبذلك يمكن دراسة المشروعات المفيدة والهامة والتي كان من الممكن أن تترك دون دراسة .
- ٥ - تقلل الرقابة بالاستثناء من كثرة اتخاذ القرارات ، لأنه في ظل هذا النظام يقلل من القرارات الصغيرة حيث ليس من الضروري مراقبة كل صغيرة وكل كبيرة لمعرفة ما إذا كانت الأمور تسير على ما يرام. فهذا النظام بطبيعته يسمح للمشاكل الهامة فقط للوصول إلى المدير وبالطبع فإن القرارات بالنسبة لهذه المشاكل قرارات صعبة .

- ٦ - تشجع الرقابة بالاستثناء على الإستخدام الأمثل للاحصاءات والبيانات التاريخية والحاضرة وبذلك يمكن إتخاذ قرارات رشيدة .
- ٧ - تستخدم الرقابة بالاستثناء الطاقات البشرية إستخداماً أمثلاً حيث يقوم الأشخاص الأكثر ذكاء و قدرة بالأعمال الصعبة فى حين أن الأعمال الأقل صعوبة يتولاها أشخاص أقل فى الذكاء والقدرة .
- ٨ - تظهر الرقابة بالإستثناء مصادر الخطر والمشاكل الاستراتيجية وبذلك فإنها تجنب من إتخاذ قرارات بعد وقوع الحوادث مباشرة حيث تكون الأعصاب متوترة والظروف مهتزة .
- ٩ - توضح الرقابة بالإستثناء معايير ومقاييس كمية ونوعية . وبذلك فإنها تلغى كل آثار التحيز فى الأداء وفى القياس حيث يخضع الأداء والتصرف للقياس .
- ١٠ - إن وجود معايير ومقاييس تسهل من عمل المديرين الجدد حيث يمكنهم الإعتماد على نظام الرقابة بالإستثناء ليوضح لهم المشاكل ومصادر الخطر بدلاً من الإعتماد على خبرتهم لمعرفة هذه الانحرافات .
- ١١ - تقوى الرقابة بالإستثناء الوعى عند المديرين بالبحث عن الفرص الموجودة وإستغلالها (بالإضافة إلى حل المشاكل) ، أى توجيه الإنتباه للنواحي الإيجابية بعد حل المشاكل التى تظهر .
- ١٢ - تشجع الرقابة بالإستثناء الإتصالات بين جميع الوحدات فى التنظيم ، فالتركيز على النتائج يجعل الإدارة بالإستثناء موجهة للأسباب بصرف النظر عن مكانها فى التنظيم .

○ حدود أو عيوب الرقابة بالاستثناء :

يرى البعض أن الرقابة بالاستثناء قد تفهم على أنها نظام مضايقات ويبحث عن مشاكل طالما أن التركيز يكون على العقوبات والمشاكل والانحرافات كما يمكن توجيه العيوب الآتية للرقابة بالاستثناء :

- ١ - التماثل والجمود فى تصرفات المرؤوسين وإنعدام المبادأة والتفكير الابتكارى خوفاً من إحداث إنحرافات سيبلغ عنها للإدارة العليا .
- ٢ - كثرة الأوراق المكتبية نتيجة كثرة التقارير والإحصائيات .
- ٣ - الإعتماد على عدد كبير من الإحصائيات والبيانات التى قد يكون بعضها غير سليم ، إما نتيجة خطأ فى الملاحظة أو التسجيل أو التبويب .
- ٤ - عدم إمكان قياس التصرفات الإنسانية .
- ٥ - فى غياب الإنحرافات قد يعطى المديرون شعوراً ظاهرياً بالإطمئنان لا يستند على حقائق .



٦ نظم وتكنولوجيا المعلومات

○ تكنولوجيا المعلومات :

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات (*) بأنها الأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية وإدارة البيانات وأى تكنولوجيا مرتبطة لحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات . ان هذه التكنولوجيات تسمح للمديرين ولجميع العاملين فى مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات بطرق لم تكن ممكنة من قبل . وقد ساعد توفير المعلومات لمختلف المديرين والعاملين فى مختلف المستويات والمناصب على تحقيق كفاءة وفعالية فى كل مرحلة من مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية وغيرها .

ومن المعروف أن هناك فرق بين البيانات data والمعلومات information . فالبيانات هى بمثابة المادة الخام غير المملخصة وغير المحللة ، أما المعلومات فهى البيانات التى تم تحويلها وتحليلها لتكون لها معنى ، ومفيدة لمستخدميها . ومن المعروف أن الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات (فى الأجهزة والبرامج وتوفير المهارات) قد أصبح كبيراً ويلزم الاهتمام بصناعة قرارات مدروسة .. ولا سيما وأن هذه التكنولوجيا تتقدم بشكل مخيف ، وتجعل ما يتوافر حالياً فى أى مؤسسة فى تقادم مستمر .

(*) Information Technology (I T).

○ نظم المعلومات الإدارية (*) MIS :

نظم المعلومات الإدارية هي معلومات معتمدة على الكمبيوتر Computer - based - information يتم تجميعها وتصنيفها وتوزيعها للمديرين لمساعدتهم في القيام بوظائفهم الإدارية . وتختلف نظم المعلومات الإدارية عن نظم المعلومات التشغيلية (**) OIS بأن الأخيرة نظم تساعد وتدعم العمليات اليومية كما تدعم عمليات العاملين على خط التنفيذ . معنى هذا أن نظم المعلومات الإدارية تساعد المديرين على صناعة القرارات والمتابعة الاستراتيجية والتكتيكية، بينما تساعد نظم المعلومات التشغيلية في الإجراءات والتشغيل اليومي والمتابعة اليومية .

ويبذل خبراء الكمبيوتر وقتاً لتكوين شبكات معلومات networks لربط إدارات أو أشخاص بعضها ببعض في أماكن متفرقة بهدف المشاركة في المعلومات المتاحة . فمن المعروف أن الكمبيوتر الشخصي PC لا يستطيع الاتصال بكمبيوتر آخر للمشاركة في المعلومات . ولذلك فإن «شبكة المعلومات» تسمح ببناء قنوات اتصال بين الموظفين أو بين مجموعة شركات بصرف النظر عن أماكنهم .

ان وجود نظم معلومات إدارية أو تشغيلية أو شبكات معلومات يحقق الكفاءة والسرعة في تبادل المعلومات وصناعة القرارات والمتابعة ولكنه لا يضمن استخدامها إلا إذا تم عمل ترتيبات بحيث تشجع الناس على هذا الاستخدام والاستفادة من هذه التكنولوجيا المتاحة . هذا ومن الضروري تفصيل المعلومات طبقاً لاحتياجات مستخدميها .

(*) Management Information Systems (MIS).

(**) Operations Information Systems (OIS).

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Image	الصورة الذهنية
Standards, Criteria	معايير
Return On Investment (ROI)	العائد على الاستثمار
Return On Capital Employed (ROCE)	العائد على رأس المال المستخدم
Return On Equity (ROE)	معدل العائد على حق الملكية
Price - Earning ratio (PER)	معدل ربحية السهم
Balanced Scorecard	بطاقة الأهداف المتوازنة
Balanced Scorecard Control System	نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة
Strategic Business Units (SBU)	وحدات الأعمال الاستراتيجية
Subjective Knowledge of Reality	الانطباع عن الحقائق
Public Opinion	الرأى العام
«Du Pont» Control System	نظام «دى بونت» للرقابة
Break - even - point	خرائط نقطة التعادل
Control - by - Exception	الرقابة بالاستثناء
Management Information Systems (MIS)	نظم المعلومات الإدارية
Operations Information Systems (OIS)	نظم المعلومات التشغيلية
Information Technology (IT)	تكنولوجيا المعلومات
Computer - based - information	معلومات معتمدة على التكنولوجيا

أسئلة للمناقشة

- ١ - ماذا يحدث لو تركنا كل شىء يجرى دون رقابة ؟
- ٢ - الرقابة وظيفة من وظائف كل مدير .. ما رأيك ؟
- ٣ - تمر عملية الرقابة بأربع مراحل متباينة .. ما هى ؟
- ٤ - للرقابة مزايا خلاف كونها متابعة عملية التنفيذ ومقارنة التخطيط ..
ما هى ؟
- ٥ - اشرح كيف تكون الرقابة شاملة لمختلف الأنشطة فى مختلف الأوقات فى
مختلف الأماكن فى نفس الرقة ؟
- ٦ - تطور مفهوم الرقابة فى القرن الـ ٢١ عنه فى القرن الـ ٢٠ .. كيف ؟
- ٧ - هل توافق على أن يقوم الموظفون أنفسهم بتصميم معايير الأداء ؟ لماذا ؟
- ٨ - هل توافق على أن يكون لكل موظف الحق فى استرجاع المعلومات التى
تهمه لكى يراقب على نفسه ؟ لماذا ؟ هل لذلك علاقة بنظرية «التمكين»
فى القرن الـ ٢١ ؟
- ٩ - ما هى خصائص نظام الرقابة الفعالة ؟ وهل من الضرورى أن يرتبط
نظام الرقابة بالاهداف أو الاستراتيجية ؟ لماذا ؟ كيف ؟
- ١٠ - هل من الضرورى قبول الموظفين لمعايير الرقابة الموضوعية ؟ لماذا ؟
- ١١ - ما هو تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على تصميم نظام للرقابة ؟

- ١٢- ما هي المعايير المالية التقليدية ؟ وهل صحيح أنه انتهى الزمن الذي كانت فيه المعايير المالية في قمة المعايير ؟ لماذا ؟
- ١٣- يقال أن الأهداف غير المالية مهمة مثل الأهداف المالية .. ما هي هذه الأهداف غير المالية ؟ وما رأيك في درجة أهميتها ؟
- ١٤- ما هي الأهداف الرباعية للمنشأة ؟ اذكر اسم كتاب يتناول تلك الأهداف الرباعية بالتفصيل مبيّناً اسم المؤلف والناشر وسنة النشر ؟
- ١٥- لماذا يطلق البعض على «الأهداف الرباعية المتوازنة» بأنها كذلك ؟ ما المقصود بأنها متوازنة ؟
- ١٦- يقال أن «الأهداف الرباعية المتوازنة» متتابعة أيضاً .. اشرح هذا التتابع ويا حبذا لو قمت برسم شكل يوضح هذا التتابع ؟
- ١٧- لكل هدف من «الأهداف الرباعية المتوازنة» مجموعة معايير لقياس تلك الأهداف أو النتائج .. ما هي ؟
- ١٨- ما هي معايير القياس المرتبطة بتعلم ونمو العاملين ؟
- ١٩- ما هي المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية ؟
- ٢٠- ما هي المعايير المرتبطة بالعملاء ؟ وهل يكفي معيار رضا العملاء أو ربحيتهم في مجال المعايير المرتبطة بالعملاء ؟
- ٢١- ما هي المعايير المالية ؟ هل يختلف معدل نمو العائد عن معدل العائد على الاستثمار ؟

٢٢- هل من الصواب الإصرار على أن المعايير المالية هي التي تتحدد بالربحية ؟ هل من الممكن اعتبار تخفيض التكاليف من المعايير المالية؟ وماذا عن السيولة ؟ ماذا عن هيكل التمويل ؟

٢٣- ما هي أهداف ومعايير ومداخل زيادة انتاجية العاملين ؟

٢٤- ما هي أهداف ومعايير ومداخل تحسين العمليات الداخلية بالمنشأة ؟

٢٥- ما هي أهداف ومعايير ومداخل تحقيق رضا العملاء ؟

٢٦- ضع نظاماً متكاملاً للأهداف والمعايير الرقابية المتوازنة لإحدى البنوك التي تعرفها ؟

٢٧- ضع نظاماً متكاملاً للأهداف والمعايير الرقابية المتوازنة لإحدى شركات التأمين ؟

٢٨- اذكر أربع كلمات تمثل مجالات الرقابة الحديثة في المنشأة ؟

٢٩- ضع نظاماً للرقابة يربط بين الربحية ونمو الدخل ورضا العاملين وولائهم وجودة الخدمات الداخلية ورضا العاملين وانتاجيتهم . ويا حبذا لو رسمت شكلاً يوضح تلك العلاقات السببية .

٣٠- يقترح «توم بيترز» مجموعة من المقاييس الرقابية الجديدة غير التقليدية للقرن الـ ٢١ .. ما هي هذه المقاييس ؟ وما هو رأيك في كل منها ؟

٣١- ما هو المقصود بالصورة الذهنية للمنشأة ؟ وهل هناك صورة ذهنية واحدة لكل منشأة ؟ أم تتعدد باختلاف المصالح والجماهير المتعاملة مع المنشأة ؟ هل تختلف الصورة الذهنية باختلاف الزمن ؟ كيف ؟

٣٢- يرى البعض أن الصورة الذهنية غالبًا ما تتكون على أساس انطباعات الناس عن الحقائق وليس على أساس الحقائق .. ما رأيك ؟ اشرح مع ضرب الأمثلة ؟

٣٣- هل صحيح أنه يمكن استخدام الصورة الذهنية للمنشأة للرقابة علي أعمال المنشأة ؟ كيف ؟ كيف يمكن قياس الصورة الذهنية للمنشأة ؟

٣٤- اشرح نظام «دى بونت» Du Pont الكلى للرقابة ؟ مبيّنًا عناصره على وجه التحديد ؟ هل تعتقد أن هذا النظام قوى للرقابة الكلية ؟ ما هو سبب شهرة هذا النظام ؟

٣٥- ما هي أشكال التقارير ؟ ومتى تستخدم ؟ وما هي الأشكال التي تفضلها شخصيًا ؟ متى ؟

٣٦- ما هي شروط إعداد التقارير ؟ وما هي أهمية استخدام الحاسب الآلى فى توفير الدقة والسرعة ؟

٣٧- ما معنى الرقابة بالاستثناء ؟ ما مزاياها ؟ وما عيوبها ؟

٣٨- ما الفرق بين البيانات والمعلومات ؟

٣٩- ما الفرق بين نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التشغيلية ؟

٤٠- ما هو المقصود «بشبكة المعلومات» ؟ وما هي مزايا توافرها ؟

٣٩- ما أهمية تكنولوجيا المعلومات فى الرقابة السريعة المنضبطة ؟ وضع ؟

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٣٦٣

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Richard L. Daft : *Management*, 4th ed. Orlando, FL. : The Dryden Press 1997 , p 628 .

Michael Goold & John Quinn : *Strategic Control Milestones for Long Term Performance*. The Economist Book Ltd, 1990, pp. 14 - 15 .

Daft : *Management*. op. cit. p. 649 .

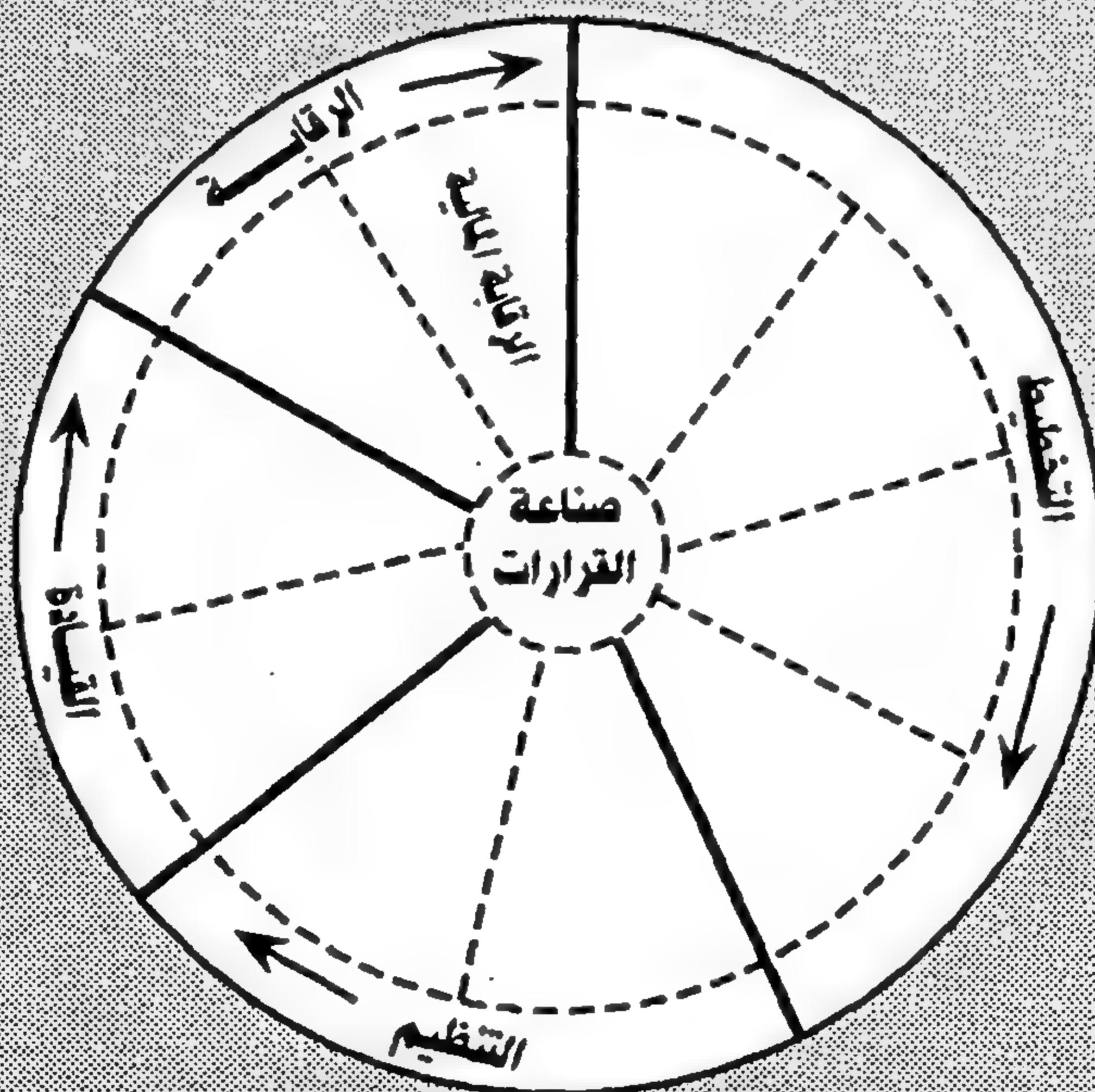
Robert Koplan & David Norton : *The Balanced Scorecard* : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .

مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : *الإدارة بالأهداف والنتائج* (القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الرابعة ١٩٩٩) .



الرقابة المالية



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على:

- ١ - مجالات الرقابة المالية وأهداف كل مجال رقابي مالي .
- ٢ - النسب المالية : تكوينها ومدلولاتها .
- ٣ - نقاط قوة وضعف النسب المالية .
- ٤ - طبيعة عملية مراجعة الحسابات وأهميتها .

موضوعات الفصل

- ١ مجالات الرقابة المالية وأهدافها .
- ٢ النسب المالية : تكوينها ومدلولاتها .
- ٣ نقاط قوة وضعف النسب المالية .
- ٤ مراجعة الحسابات .
- ٥ معايير تشغيلية إضافية .

١ مجالات الرقابة المالية وأهدافها

نبين فيما يلى سبع مجالات للرقابة المالية وهدف كل منها ^(١) :

أولاً : السيولة : قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل .

ثانياً : رأس المال العامل : قدرة الشركة على استخدام رأس المال العامل (النقدية + المخزون + المدينون) بحيث لا يكون أكثر من اللازم (كفاءة رأس المال العامل) .

ثالثاً : هيكل التمويل : مدى ملائمة الالتزامات طويلة الأجل للشركة فى ضوء ظروفها (ملائمة هيكل التمويل) .

رابعاً : الحماية الربحية : مدى قدرة الشركة على تحقيق أرباح كافية لتغطى التزاماتها بدفع الفوائد الناتجة عن عمليات اقتراض أموال .

خامساً : استخدام الأصول الثابتة : قدرة الشركة على استخدام الأصول الثابتة استخداماً أمثل (كفاءة استخدام الأصول الثابتة) .

سادساً : ربحية الأصول المستثمرة : قدرة الشركة على تحقيق أرباح ملائمة بالنسبة لأصولها المستثمرة (أصول ثابتة + أصول متداولة) .

سابعاً : كفاءة عمليات التشغيل : مدى قدرة الشركة على تحقيق أرباح ملائمة بأقل التكاليف (إنتاج وتسويق وعمالة وإدارية ومالية) .

ونبين فيما يلى إطار النسب المالية الأساسية :

(١) للتوسع راجع للمؤلف : الإدارة المالية : منهج اتخاذ قرارات (القاهرة : مكتبة عين شمس) .

النسب المالية: تكوينها ومدلولاتها

٢

نبين فيما يلي الإطار العام للنسب المالية لكل مجال من مجالات التحليل المالي :

هدف التحليل معرفة	النسب او المعدلات
اولا : السيولة	١ - نسبة التداول ٢ - نسبة السيولة السريعة ٣ - معدل الفاصل الزمني الدفاعي
ثانياً : كفاءة رأس المال العامل	٤ - معدل دوران المخزون ٥ - متوسط فترة التحصيل
ثالثاً : هيكل التمويل : الالتزامات طويلة الاجل	٦ - معدل التمويل بالقروض ٧ - نسبة الديون إلى حق الملكية
رابعاً : الحماية الربحية	٨ - معدل تغطية الفوائد ٩ - معدل تغطية الاعباء الثابتة (الفوائد والإيجار) .
خامساً : كفاءة استخدام الأصول الثابتة	١٠ - معدل دوران الأصول الثابتة ١١ - معدل دوران إجمالي الأصول
سادساً : ربحية الأصول المستثمرة	١٢ - معدل العائد على إجمالي الأصول ١٣ - معدل العائد على حق الملكية ١٤ - معدل السعر للربح (بالنسبة للسهم)
سابعاً : كفاءة التشغيل	١٥ - نسب قياس كفاءة التشغيل

أولاً: السيولة

١] نسبة التداول :

نسبة التداول هي المعيار الشائع لقياس السيولة قصيرة الأجل طالما أنها تبين مدى إمكان الوفاء بالقروض قصيرة الأجل من الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في مدة زمنية متفقة مع آجال القروض .

ويتم حساب معدل التداول بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

والأصول المتداولة هي الأصول التي تتحرك في الأحوال العادية أو المراحل المختلفة للإنتاج والتوزيع حتى تصبح نقدية أو ما يعادلها وهي تشمل النقدية في الصندوق وفي البنك ، أوراق القبض قصيرة الأجل ، الحسابات المدينة ، المخزون السلعي (بضاعة جاهزة وتحت التشغيل ومواد خام) ، مدفوعات مقدمة عن بضائع ، أوراق مالية من الدرجة الأولى وقابلة للبيع . هذا ولا تعتبر المصروفات المدفوعة مقدماً - لغرض احتساب نسبة التداول - من الأصول المتداولة باعتبار أن هذه المصروفات لا يمكن تحويلها إلى نقدية .

أما الخصوم المتداولة فهي الديون التي على المنشأة وتستحق الدفع خلال عام وغالباً ما تتم هذه الديون نتيجة العمليات العادية للمنشأة وتتطلب الدفع

فى تواريخ قريبة وتشمل الخصوم المتداولة الحسابات الدائنة وأوراق الدفع وحسابات البنوك الدائنة والقروض والإيداعات والأتعاب المقبوضة مقدماً ومخصصات الضرائب المستحقة الدفع والأرباح المعلن عن توزيعها ولم تصرف بعد ومخصصات الخسائر المحتملة .

ويرى خبراء التحليل المالى أنه إذا كان معدل التداول ٢ مرة (١:٢) فإنه يكون مقبولاً لحماية الدائنين . والسبب فى الإصرار على أن الأصول المتداولة يجب أن تكون ضعف الخصوم المتداولة هو أن القيمة الدفترية للأصول يمكن أن تقلص إلى ٥٠٪ عند التصفية على افتراض أنه ليس هناك ديون طويلة الأجل . إن هذا المعدل ١:٢ مازال سائداً فى الأوساط المالية باعتباره مؤشراً نحو سيولة المشروع قصيرة الأجل أى إمكان الوفاء بالقروض قصيرة الأجل من الأصول التى يمكن تحويلها إلى نقدية فى مدة زمنية متفقة مع آجال القروض كما سبق أن ذكرنا . وإن كان الأفضل هو عمل جدول الاستحقاقات بغية تحقيق دقة أكبر فى التحليل .

٢] نسبة السيولة السريعة Acid-Test Ratio :

يتم احتساب نسبة السيولة السريعة بطرح المخزون السلعى من الأصول المتداولة وقسمة الباقي على الخصوم المتداولة على أساس أن المخزون السلعى هو أقل أصول المتداولة سيولة .

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعى}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة أقوى من نسبة التداول حيث أنها تغفل المخزون السلعي من قدرة المنشأة على الوفاء فى الأجل القصير على اعتبار أنه كلما يتطلب الأمر بيع المخزون السلعي (وتحويله إلى أوراق قبض أو نقدية) للوفاء بالخصوم المتداولة . إن المخزون السلعي هو أقل الأصول المتداولة سيولة وإذا تم بيعه اضطرارياً فغالباً ما يتم ذلك بخسارة .

ويذهب البعض إلى تكوين نسبة النقدية (المعدل النقدى) ويتم ذلك بقسمة النقدية على الخصوم المتداولة . أى أنه فى مقابل كل ١ جنيه على الشركة فإن الشركة تحتفظ بثلاثة نقدية .

٣ معدل الفاصل الزمنى الدفاعى الأساسى Basic Defensive Interval :

يتكون هذا المعدل كالاتى :

$\frac{\text{الأصول الدفاعية الإجمالية}}{\text{مصاروفات التشغيل اليومية المتوقعة}}$

وتشمل الأصول الدفاعية ما يأتى : النقدية ، الأوراق المالية القابلة للبيع ، الحسابات المدينة (وأوراق القبض) . ويقال إنها «دفاعية» لأنها أصول سهلة التحويل إلى نقدية تدافع عن المشروع فى مقابلة احتياجات التشغيل النقدية اليومية . إن خارج القسمة بمثابة الفاصل الزمنى أو عدد الأيام التى تستطيع المنشأة أن تعمل معتمدة على الأصول الثابتة الموجودة دون الاعتماد على تدفقات نقدية من المبيعات أو أية مصادر أخرى .

وهناك عدة انتقادات يمكن توجيهها للفاصل الزمني الدفاعي :

أولها أننا افترضنا إمكان تحصيل الحسابات المدينة حتى بعد استبعاد الديون المشكوك فيها . إن المشكلة ليست عندما تكون الأحوال عادية ولكن المشكلة تكون عندما تكون الأحوال غير عادية ... عندما يتلكأ المدينون في دفع ديونهم . وانتقاد آخر هو أننا نفترض أننا لن نلجأ إلى الاقتراض من البنوك لسداد احتياجات التشغيل اليومية وبالتالي فإن الصورة قد تكون غير حقيقية . على أنه يمكن عمل تلك التسويات في التحليل .

وبالرغم من ذلك فإن البعض يرى أن هذا المعيار يعطى صورة أفضل للسيولة أكثر من معايير السيولة السابق عرضها .

ثانياً : كفاءة رأس المال العامل

٤ : معدل دوران المخزون Inventory Turnover :

إن معدل دوران المخزون يوضح السرعة التي يتم بها تحويل المخزون إلى حسابات مدينة عن طريق المبيعات.

يتم حساب معدل دوران المخزون كمؤشر لسيولة المخزون كالآتي :

$$\text{معدل المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

لقد افترضنا هنا أن رصيد المخزون هو ذاته متوسط المخزون وإلا كان

من الضروري العثور على رصيد المخزون أول المدة وإضافة رصيد المخزون آخر المدة وقسمة الناتج على ٢ لنحصل على متوسط المخزون . وربما يكون من الضروري حساب متوسط المخزون بشكل أكثر دقة إذا كان هناك تغييرات عنيفة في أرصدة المخزون .

ويعتبر حجم المخزون السلعي من أهم البنود التي تركز عليها عمليات التحليل . فالأصول العلمية تتطلب أن يكون المخزون السلعي أقل ما يمكن حتى لا يكون هناك استثمارات عاطلة وفي نفس الوقت بكميات تكفي لتدفق عمليات الإنتاج والتوزيع . فالمخزون السلعي الزائد عن الحد غالباً ما يحدث خسائر كبيرة إذا تطلب الأمر التخلص منه . وفي الشركات الجديدة غالباً ما يكون المخزون كبيراً نسبياً لأن إدارة الشركة لم تستطع وضع المعايير السليمة التي بموجبها تخطط المخزون السلعي (*) .

(*) إن العلاقة بين المبيعات وبين المخزون السلعي تمثل نوعاً من المعايير التي يمكن استخدامها في التخطيط . هذا ويمكن زيادة العلاقة بين صافي المبيعات والمخزون السلعي بثلاث طرق : بالاحتفاظ بصافي المبيعات في مستوى ثابت مع الإقلال من مستوى المخزون السلعي ، أو بزيادة المبيعات مع الاحتفاظ بنفس مستوى المخزون السلعي ، وأخيراً بزيادة المبيعات وإنقاص المخزون السلعي في نفس الوقت .

ومعدل دوران المخزون يعبر عن النسبة بين تكاليف البضاعة المباعة وبين متوسط المخزون السلعي أثناء السنة أو متوسط المخزون الشهري ، ومن الواضح أن هذه النسبة دائماً غير دقيقة حيث أن المخزون السلعي يشمل بضاعة جاهزة وتحت التشغيل ومواد خام ولذلك فإنه يكون من المفضل عمل المقارنة بين الوحدات المباعة وبين المخزون بالوحدة .

وليس من السهل بدراسة الميزانية معرفة متوسط المخزون السلعي أثناء السنة إلا إذا كان المشروع يعمل في ظروف لا يتقلب فيها مستوى الأعمال تقلباً كبيراً . فغالباً ما يتم الجرد وعمل الحسابات الختامية حينما يكون مستوى المخزون السلعي منخفضاً ، ولذلك قد يكون من المفضل أخذ متوسط المخزون في أعلى وفي أقل مستوى له .

على أنه إذا كانت تكاليف البضاعة المباعة متاحة للمدير المالي فإن هذه البيانات غالباً ما لا تكون متاحة للقائم بالتحليل من خارج المشروع ، لذلك فغالباً ما يتم الاعتماد على رقم المبيعات كما هو وإن لم يكن دقيقاً إلا أنه يعبر عن العلاقة تعبيراً تقديرياً .

إن زيادة حجم المخزون السلعي عن الحجم الملائم مثل زيادة الاستثمار في الأصول الثابتة وكبر حجم الديون .. كل ذلك يسبب الإعسار المالى .
 فزيادة حجم المخزون السلعي عن المعدل الطبيعى يعتبر عبثاً على المشروع ، الأمر الذى قد يحدث خسائر كبيرة نتيجة التقادم والتغير فى الطراز . هذا إذا لم يحدث انخفاض كبير فى الأسعار . وليس من السهل معرفة الحجم الأمثل للمخزون فلكل صناعة ظروفها الخاصة ومن الممكن فى حالة توافر البيانات مقارنة هذا المعدل بين المشروعات فى الصناعة المماثلة .

٥ متوسط فترة التحصيل Average collection period :

لما كانت مكونات الأصول المتداولة تشير مشاكل كثيرة فإن المحلل المالى يجد أنه لابد من دراسة مكونات الأصول المتداولة كل على حدة من أجل تقييم السيولة . فالحسابات المدينة ربما تكون أبعد ما تكون عن أصول متداولة . إن اعتبار الحسابات المدينة كلها أصولاً سائلة - فى الوقت الذى تكون فيه نسبة كبيرة منها قد استحققت ولم تحصل - يظهر سيولة للمنشأة أكبر من الحقيقة . إن الحسابات المدينة تكون سائلة حقيقة إذا كان من الممكن تحصيلها فى غضون وقت معقول . ومن أجل تحليل الحسابات المدينة فإننا نستخدم متوسط فترة التحصيل .

ويمكن حساب متوسط فترة التحصيل بالطريقة الآتية :

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{رصيد الحسابات المدينة} \times \text{عدد أيام السنة}}{\text{المبيعات الآجلة السنوية}}$$

يقيس مؤشر متوسط فترة التحصيل الفترة التي تمر على الحسابات المدينة لكي يتم تحصيلها بواسطة المنشأة أو ببساطة كفاءة استخدام جزء أساسي من رأس المال العامل . وهي مفيدة في أنه يمكن بواسطتها المقارنة بينها وبين شروط منح الائتمان . فإذا كان متوسط فترة التحصيل ٣٦ يوماً في حين أن شروط الائتمان هي ٢٠ يوماً فإن ذلك يعنى أن العملاء - في المتوسط - لا يقومون بدفع ديونهم في الميعاد . فإذا كانت هذه الحالة مستمرة في الماضى فإن ذلك يعنى ضرورة إعادة النظر في شروط الائتمان واتخاذ إجراءات أكثر حزمًا في التحصيل .

إن متوسط فترة التحصيل تبين لنا - في المتوسط - عدد الأيام التي تبقى فيها الحسابات المدينة غير محصلة .

ويقترح خبراء التحليل المالى ضرورة إعداد ودراسة «جدول أعمار الحسابات المدينة» حيث يتم تصنيف الحسابات المدينة على أساس فترة الاستحقاق .

ثالثاً : هيكل التمويل : الالتزامات طويلة الأجل

٦ نسبة الديون (الديون التي على المنشأة إلى إجمالى الأصول) :
Debt Ratio (to Total Assets)

يتم احتساب نسبة الديون بقسمة الديون التي على المنشأة إلى إجمالى الأصول . وهذا المعدل يقيس الأموال التي قدمها الدائنون إلى إجمالى الأموال المستثمرة في المنشأة . وبهم الدائنين أن تكون هذه النسبة منخفضة لأن معنى

ذلك أنهم فى أمان ، أما أصحاب رؤوس الأموال فى المنشأة فيهمهم أن تكون النسبة مرتفعة لزيادة العائد على أموالهم ولاسيما فى أوقات الرواج .

ويتم احتساب نسبة الديون التى على المنشأة كالاتى :

$$\text{نسبة الديون إلى إجمالى الأصول} = \frac{\text{إجمالى الديون}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

ويرى البعض أن نسبة إجمالى الديون إلى إجمالى رأس المال الدائم (حق ملكية + قروض طويلة الأجل) أفضل من نسبة إجمالى الديون إلى إجمالى الأصول حيث يكون الفرق هو القروض قصيرة الأجل على اعتبار أنها ليست من مكونات التمويل الدائم .

٧ **نسبة الديون إلى حق الملكية Debt -to-equity ratio :**

يتم حساب هذا المعدل بقسمة إجمالى الديون (طويلة الأجل وقصيرة الأجل) على حق الملكية .

$$\text{نسبة الديون إلى إجمالى حق الملكية} = \frac{\text{إجمالى الديون}}{\text{حق الملكية}}$$

وعندما تكون الأصول غير الملموسة كبيرة يصبح من الضرورى طرحها من حق الملكية .

رابعاً: الحماية الربحية

٨ معدل تغطية الفوائد Times Interest Earned :

يتم احتساب هذا المؤشر بقسمة الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب على الفوائد المحتسبة .

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد المحتسبة}}$$

إن هذا المعدل يقيس مدى الانخفاض المسموح في الأرباح دون «خجل مالى» - الذى ينتج من عدم قدرة المنشأة على الوفاء بالفوائد السنوية وهو ما قد يؤدي إلى إجراء قانونى وبالتالي إلى الإفلاس .

يلاحظ أن صافى الربح قبل الضرائب هو الذى يدخل في بسط النسبة . ونظراً لأن الضرائب تحتسب بعد طرح الفوائد فإن القدرة على دفع الفوائد لا تتأثر بالضرائب على الأرباح .

هذا ويجب مقارنة هذه النسبة - مثل باقى النسب - بالنسب السائدة في الصناعة أو بنفس النسبة للشركة في السنين السابقة مثلها في ذلك مثل أى مؤشر آخر .

٩ عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة Fixed Charges Coverage :

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة الأرباح قبل احتساب الضرائب على إجمالي الأعباء الثابتة (الفوائد + الإيجار المدفوع) .

$$\text{عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة} = \frac{\text{الأرباح قبل احتساب الضرائب}}{\text{الأعباء الثابتة (الفوائد + الإيجار المدفوع)}}$$

وتأتى أهمية هذا المعدل من أن المشكلات المالية يمكن أن تنشأ من عدم القدرة على دفع الأعباء الثابتة بما فيها الفوائد . ومن الأهمية بمكان مقارنة المعدل المستخرج بالمعدل السائد فى الصناعة .

خامساً : كفاءة استخدام الأصول الثابتة

١٠ معدل دوران الأصول الثابتة Fixed Assets Turnover :

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة المبيعات على الأصول الثابتة .

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

والأصول الثابتة هى الأصول التى لا يمكن بسهولة تحويلها إلى نقدية فى العمليات العادية للمنشأة وعلى هذا فهذه الأصول ليست خاضعة للشراء أو البيع الدورى فهى دائمة إلى حد كبير . وتشمل الأصول الثابتة : الأرضى والمبانى والعدد والآلات والأثاث والسيارات والتحسينات الرأسمالية .. إلخ .

ويقىس هذا المعدل مدى استخدام الأصول الثابتة لأقصى طاقة بها . فإذا كان المعدل منخفضاً فإن معنى ذلك الحذر من عمل أى توسعات رأسمالية جديدة حيث يكون من الضرورى أولاً استخدام الأصول الثابتة الموجودة لطاقتها القصوى .

١١ معدل دوران إجمالي الأصول : Total Assets Turnover

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة المبيعات على إجمالي الأصول . وهو يقيس درجة استخدام الأصول لطاقتها القصوى . فإذا كان المعدل منخفضاً فمعنى ذلك أن المنشأة لا تقوم بحجم أعمال يتناسب مع حجم استثماراتها في الأصول .

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ولذلك فمن الضروري إما زيادة حجم الأعمال - مع ثبات الأصول - أو التخلص من بعض الأصول أو إتباع الأسلوبين معاً .

سادساً : ربحية الأصول المستثمرة

١٢ نسبة العائد على إجمالي الأصول : Return on Total Assets

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على إجمالي الأصول (تستبعد أى أصول غير ملموسة) .

$$\text{نسبة العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ويقيس هذا المعدل درجة الإنتاجية النهائية للأصول أى درجة العائد النهائي وهو يرتبط إلى حد كبير بربحية المبيعات ودوران إجمالي الأصول .

١٣ : نسبة العائد على حق الملكية : Return on Net Worth

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة صافى الربح بعد الضرائب على حق الملكية .

$$\text{نسبة العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{حق الملكية}}$$

ويعتبر حق الملكية محاسبياً من الخصوم باعتبار أنه ديون لهيئة خارجة عن المنشأة ... لأصحابه . ويتمثل حق الملكية فى كافة الخصوم التى تتول لأصحاب المنشأة بعد دفع كافة الديون التى عليها . وحق الملكية يشمل : رأس المال (الأسهم الممتازة والأسهم العادية) وفائض رأس المال والأرباح غير الموزعة والاحتياطيات . ويقاس هذا المعدل ربحية الأموال المملوكة .

إذا كان هذا المعدل منخفضاً فإن الأمر يتطلب إعادة النظر فى سياسات المشروع وإذا كان منخفضاً باستمرار فإن الأمر يتطلب إعادة النظر فى كيان المنشأة ككل أو إعادة النظر فى استمرار الإدارة العليا فربما يتطلب الأمر الخروج من ميدان النشاط الذى تزاوله المنشأة لميدان آخر .

سابعاً : الكفاءة الإنتاجية (كفاءة التشغيل)

١٤ : نسب قياس كفاءة التشغيل :

إن معدلات التشغيل من أهم الأدوات التحليلية لقياس الكفاءة الإنتاجية للمشروع . فهى عبارة عن علاقات نسبية بين مفردات الأرباح

والخسائر بعضها ببعض ، ومن أمثلة معدلات التشغيل المعدلات الآتية :

- تكاليف المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات .
- إجمالي مصروفات التشغيل بالنسبة لصافي المبيعات .
- إجمالي مصروفات البيع بالنسبة لصافي المبيعات .
- وهكذا الخ .

إن معظم الأرقام تنسب إلى : صافي المبيعات أو إجمالي المصروفات وغالباً ما يتم عمل هذه النسب لعدد من السنين ، حتى يمكن معرفة اتجاهات الكفاية الإنتاجية في المشروع وحالة التشغيل ، وفي البلاد التي تتوافر فيها الإحصائيات يمكن مقارنة هذه المعدلات مع معدلات التشغيل للمشروعات الأخرى ذات الظروف المماثلة .

١٥ معدل السهم / للربح Price Earning Ratio :

يقيس هذا المعدل قيمة السهم في البورصة بالنسبة للربح الموزع للسهم.

$$\text{معدل السهم للربح} = \frac{\text{قيمة السهم في البورصة}}{\text{الربح الموزع للسهم}}$$

فكلما كان هذا المعدل صغيراً دل ذلك على جاذبية سعر السهم . وهذا المعدل يكون له قيمة كبيرة لتداول الأسهم في البورصة . وعادة ما يتم نشره في معدلات التداول في البورصات المالية .

نقاط قوة وضعف النسب المالية

٣

نقاط قوة النسب المالية

m نموذج النسب للتنبؤ بالإفلاس :

قام بعض خبراء التحليل في أمريكا باختبار عدد من المعدلات القليلة تكون بمثابة مقاييس للتنبؤ بالإفلاس وقد توصلوا إلى أن تلك المعدلات هي :

نموذج نسب

التنبؤ بالإفلاس

أولاً : رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول .

ثانياً : الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الأصول .

ثالثاً : الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى إجمالي الأصول .

رابعاً : القيمة السوقية لحق الملكية إلى القيمة الدفترية للقروض .

خامساً : المبيعات إلى إجمالي الأصول .

وباستخدام هذه المعدلات تأكد لديهم دقة ذلك النموذج في التنبؤ بالإفلاس. هذا ولم نطلع على دراسات لهذه النسب في مصر أو العالم العربي.

m النسب المالية المرجعية :

من الأهمية بمكان مقارنة الموقف النسبي لمنشأة بين المنشآت الأخرى ، ذلك أن الاعتماد على نسب المنشأة ذاتها سواء بمقارنة التطور في سنة بالنسبة لسنة أخرى أو بمقارنة النسب الفعلية بالنسب المستهدفة ربما يكون مضللاً .

لكى لا تكون مثل الشخص
الصاعد على سلم فى مركب
يفرق فإنه من الضرورى
المقارنة بالنسب المرجعية
لمنافسين فى نفس الظروف
أو للصناعة ككل .

فربما تكتشف الشركة أنها تتطور وتتقدم
ولكن رغم ذلك قد تكتشف أن الشركات
الأخرى تتطور وتتقدم بمعدل أسرع . ان
المنشأة الناهضة يجب ألا تكون مثل الشخص
الصاعد على سلم فى مركب يفرق . فإذا
اكتشفت شركة من الشركات أن معدل العائد

على الإستثمار بالنسبة للشركة قد زاد من ١٠٪ إلى ١٥٪ فقد تعتقد أنها
فى تقدم فى حين أنها لو علمت أن الشركات الأخرى حققت عائداً لا يقل عن
٢٠٪ فإن معنى ذلك أن الاعتماد على مؤشراتنا الذاتية كان مضللاً .

نقاط ضعف النسب المالية

إن نسب التحليل المالى
السابق تكوينها مثل
ترموتر الحرارة فبعض
الناس لا يعرفون كيفية
القياس . وإذا تمكنوا من
القياس فربما يكونون رأيا
خاطئا . وإذا كونوا رأيا
صائبا فربما لا يستطيعون
أن يستفيدوا بما وصلوا إليه
من حقائق .

إن نسب التحليل المالى السابق
تكوينها مثل ترمومتر الحرارة فبعض الناس
لا يعرفون كيفية القياس . وإذا تمكنوا من
القياس فربما يكونون رأيا خاطئا . وإذا
كونوا رأيا صائبا فربما لا يستطيعون أن
يستفيدوا بما وصلوا إليه من حقائق .
إن أكثر الأمور خطورة هو عدم معرفة
المحلل لنقط الضعف فى النسب المالية .
ويمكننا تمييز نقط الضعف التالية :

١ - النسب المالية عبارة عن علاقات بين أرصدة (أو بنود) فى يوم معين : يوم اقفال الميزانية وهى على هذا لا تظهر التغيرات التى حدثت على مر السنة . وإذا كانت الميزانية تصور فى نهاية ديسمبر فغالباً ما يتميز هذا الشهر بأنماط معينة سواء نتيجة انعكاسات موسمية أو تصرفات إدارية معينة للاستفادة من اقفال الدفاتر .

إن النسب المالية - وهذا يجب أن يكون واضحاً تماماً - مرتبطة بيوم معين : اليوم الذى تقفل فيه الحسابات وهذا الأمر يحد من فائدة استخدام المعدلات فهى علاقات عن ظواهر فى حالة سكون . فى يوم معين وربما فى ساعة معينة .

٢ - بعض النسب المالية إجماليات وهى غالباً ما تكون مضللة مثل نسبة التداول فالبسط والمقام عبارة عن إجماليات تختلف فى نوعيتها وتاريخ استحقاقها .. وبالتالي فالاعتماد على الإجماليات مضلل .

٣ - إن المعالجة المحاسبية لأى بند من بنود الميزانية تؤثر على نتيجة التحليل فما يعتبره البعض أصلاً متداولاً ربما يعتبره آخرون شبه ثابت وما يعتبره البعض أصولاً ثابتة لا يعتبره البعض الآخر كذلك . ان تصنيف بنود الميزانية يجعل من الممكن التوصل إلى نتيجتين مختلفتين تماماً من ميزانية معينة .

٤ - إن المعالجة المحاسبية لأى بند من البنود التى تؤثر على حساب الأرباح والخسائر من الممكن أن تغير النتائج . وذلك مثل ما يحدث فى احتساب معدلات الإهلاك حيث يمكن زيادة مستوى الأرباح بنقص معدل الإهلاك ... وغير ذلك كثير .

- ٥ - إن النسب المالية لا يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة إلا إذا كانت هناك نسب مرجعية للصناعة يمكن على أساسها المقارنة . إن الإغتماد على النسب المالية للشركة دون مقارنتها بالشركات المماثلة يجعل التقييم مضللاً . فقد تكتشف الشركة أن التحليل يشير إلى تحسن فى أوضاع معينة ولكن السؤال هو كيف نتأكد من أن الشركة ليست فى وضع مثل وضع الشخص الذى يصعد على سلم فى مركب تغرق كما سبق أن حذرنا .
 - ٦ - إذا تم التحليل بناء على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر فقط فإن التحليل يكون قاصراً لعدم شمول تلك القوائم على كل البيانات اللازمة لمعرفة التفاصيل التى توضح حقيقة الأمور . أنظر مثلاً ما يحدث نتيجة إغفال ملحوظة عن الأصول الثابتة المستأجرة من الغير .
 - ٧ - إن التحليل يكون على أساس دفتري ولكن المهم دائماً هو التحليل على أساس الفرض البديلة باعتبارها أساس القرار الإقتصادي الرشيد .
 - ٨ - إن القوائم المالية تعد على أساس إفتراض ثبات قيمة النقود ولكن التحليل على أساس هذا الفرض يكون مضللاً ولا سيما فى الفترات التى تندهور فيها قيمة النقود .
- وأخيراً فإن التحليل غير الذكى يكون أسوأ من عدم التحليل إطلاقاً . فتحليل الدم الخاطئء ربما يكون أكثر ضرراً على المريض من عدم التحليل على الإطلاق .

مراجعة الحسابات

٤

مراجعة الحسابات هي التحقق من الحسابات والوقوف على مدى صحتها لإكتشاف الأخطاء والتلاعب فى الحسابات والنواحى المالية .. وتنتهى مراجعة الحسابات بالتأكد من سلامة الحسابات الختامية والميزانية العمومية . وفيما يلى بعض الأخطاء والغش الواجب إكتشافها :

١ - أخطاء الترحيل المحاسبى مثل :

- (أ) قيد عملية (أو معاملة) مرتين .
- (ب) قيد عملية فى حساب خطأ (فى حساب أحمد بدلاً من حساب محمد مثلاً) .
- (جـ) قيد عملية فى الجانب الخطأ من الحساب ذاته (فى الجانب المدين بدلاً من الجانب الدائن مثلاً) .

٢ - الغش الحسابى مثل :

- (أ) عدم قيد عمليات إطلاقاً .
 - (ب) تزوير فى القيود بشكل لا يطابق المستندات .
- ٣ - إختلاس أموال المشروع بصفة عامة سواء فى الإيرادات أو فى الأصول الثابتة والمتداولة .

٤ - إغفال بيانات جوهرية تؤثر على المشروع وإعتبارها غير موجودة .

فالمراجعة تقييم مستقل لحسابات المشروع ونواحيه المالية لخدمة الإدارة بصفة عامة وفى الرقابة بصفة خاصة . وعلى هذا فهى لا تعتبر عملية محاسبية تهدف إلى التحقق من صحة الحسابات ومطابقتها للمستندات

فقط ، وإنما تشمل دراسة مختلف العمليات فى المشروع من نواح مختلفة للتأكد من :

- ١ - إنها تتمشى مع سياسات المشروع .
- ٢ - أن الإجراءات المحاسبية والتنفيذية سليمة .
- ٣ - أن السجلات تمسك بشكل منتظم ومستمر .
- ٤ - التأكد من عدم وجود غش والتخلص من مصدر الإغراء بقدر الإمكان .
- ٥ - التمشى مع القوانين واللوائح .

وبالطبع فإن مراجعة الحسابات تبغى :

- ١ - فحص المعاملات المالية للمشروع مثل النقدية وحسابات العملاء وشروط الائتمان وحسابات الموردين ... وهكذا ، للتأكد من سلامتها .
- ٢ - فحص الإجراءات الإدارية للتأكد من الإلتزام بالسياسات الموضوعية خصوصاً فيما يتعلق بحدود السلطة والإلتزامات المالية .

ومراجعة الحسابات قد تكون مراجعة كاملة تشمل مختلف عمليات المشروع ، وتسعى للتأكد من صحة المركز المالى للمشروع ، وكذلك التأكد من أن حساب الأرباح والخسائر يصور النتيجة الحقيقية للأعمال . وقد تكون المراجعة جزئية حيث تكون المراجعة على بعض العمليات فقط بقصد التحقق من سلامتها .

وقد تكون مراجعة الحسابات داخلية أى يقوم بها موظفون فى المشروع وهى تبغى التأكد من سلامة القيدود والعمليات .. إلخ . كما قد تكون المراجعة خارجية أى يقوم بها مكتب مراجعة خارجى مستقل حيث يقوم بمراجعة الحسابات ويقدم تقريراً عن الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وهو لا يخضع فى مراجعته لإدارة المشروع .

معايير تشغيلية إضافية

٥

- من الطبيعي أن توجد معايير لكل نشاط من أنشطة الشركات . وفيما يلي معايير رقابية على سبيل المثال :
- ★ معايير رقابية في الإنتاج .
 - ★ معايير رقابية في التسويق .
 - ★ معايير رقابية في إدارة الموارد البشرية .

معايير رقابية في الإنتاج

- تهدف الرقابة على الإنتاج التأكد من أن ما تم أو يتم - في الإنتاج - مطابق لما هو مطلوب إتمامه . والرقابة على الإنتاج - بمعناها الواسع(*) - تشمل الرقابة على المواد ، والرقابة على العدد والآلات ، والرقابة على الوقت والحركة ، والرقابة على العمليات الإنتاجية ، والرقابة على جودة الإنتاج ، والرقابة على القوى العاملة في الإنتاج وأخيراً الرقابة على تكاليف الإنتاج .

(*) الرقابة على الإنتاج بمعناها الضيق مطابق للرقابة على العمليات الإنتاجية ذاتها

وفيما يلي مجموعة من المعايير الرقابية فى الإنتاج :

(١) الطاقة الإنتاجية :

- نسبة الطاقة المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع .
- نسبة الطاقة العاطلة نتيجة خلل فى الآلات إلى الطاقة الكلية للمصنع .

(ب) الكفاءة الإنتاجية :

- معدل الإنتاج بالنسبة لعدد ساعات العمل .
- معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر .

(ج) جودة المنتجات :

- نسبة المرفوض (العدم مطابقتها للمواصفات) إلى إجمالى الإنتاج .
- نسبة الوقت المستخدم فى التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج .
- تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج .

(د) البرامج الزمنية :

- نسبة الطلبات التى تم تنفيذها فى الميعاد المحدد لها .

(هـ) التكاليف :

- نسبة تكاليف مناولة المواد لتكاليف المصنع .
- نسبة تكاليف الصيانة إلى تكاليف الوحدة المنتجة .
- نسبة الأجور إلى تكاليف الوحدة المنتجة .

معايير رقابية فى التسويق

الرقابة فى التسويق أصعب بكثير من الرقابة فى الإنتاج : فالإنتاج يتعلق بخلق منفعة تكوينية يمكن قياسها ، أما التسويق فهو يتعلق بخلق : منفعة مكانية ، منفعة زمنية ، منفعة حيازية فلا يمكن وضع أسس كمية للرقابة لاختلاف طبيعة الجهودات . كما أن التسويق يشمل عدة وظائف مختلفة ومتنوعة ويصعب قياس فاعليتها لارتباطها بالعنصر الإنسانى .

وفيما يلي عدة معايير رقابية فى التسويق :

معايير بالنسبة للبائع :

- * حجم المبيعات لكل بائع .
- * أرباح المبيعات لكل بائع .
- * عدد المكالمات البيعية التليفونية أو الزيارات الشخصية التى يجب أن يقوم بها البائع كل أسبوع مثلاً .
- * متوسط حجم الصفقة التى يقوم بإتمامها البائع .
- * عدد الحسابات الجديدة التى يقوم بإتمامها البائع (كل ستة شهور مثلاً).

معايير بالنسبة للمنطقة البيعية :

- * حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة بيعية معينة .
- * تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .
- * إيرادات المبيعات بالنسبة للمنطقة .
- * عدد العمال بالنسبة إلى حجم المبيعات .

معايير رقابية فى إدارة الموارد البشرية

لكى تتم إدارة الأفراد على الوجه الأكمل يجب التأكد من أن قوة العمل فى المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة فى تحقيق أهداف المشروع .

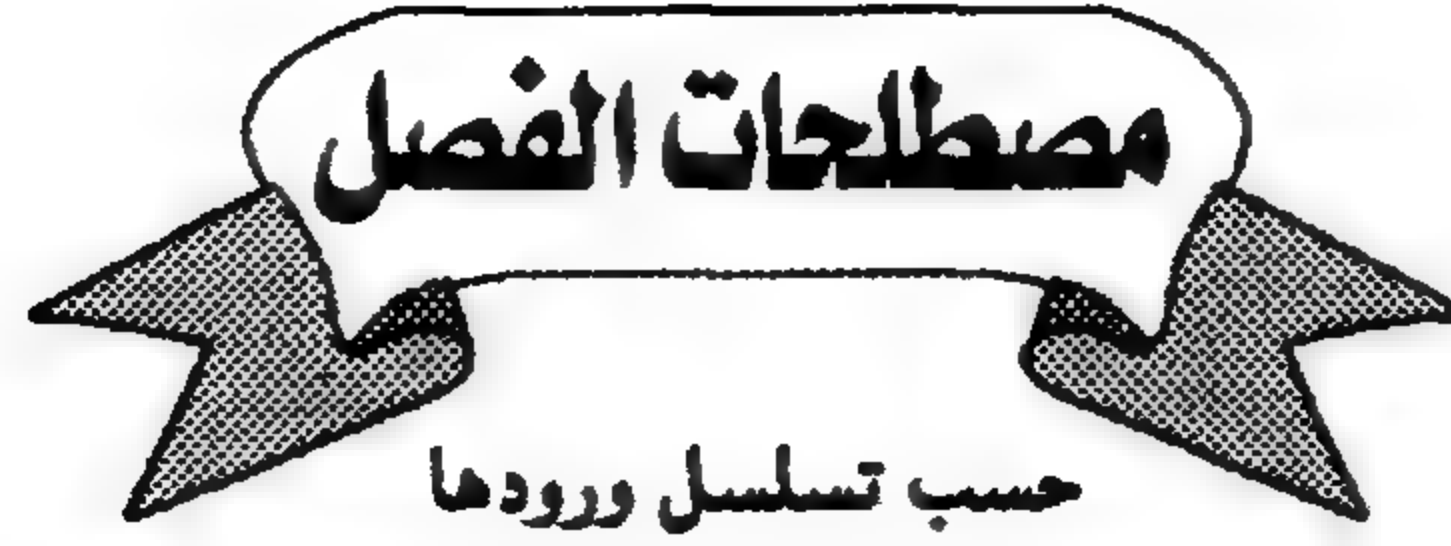
وفيما يلي مجموعة من المعايير الرقابية فى إدارة الموارد البشرية على

سبيل المثال :

- * عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى : فقد يكون طلب النقل ناتجاً من سوء الاختيار أو التعيين... الخ .
- * عدد الاستقالات الاختيارية فى كل إدارة وفى المشروع ككل .

- * عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كاجراء تأديبي .
- * عدد الأشخاص الذين تم الإستغناء عن خدماتهم لعدم حاجة العمل إليهم .
- * عدد الوظائف الخالية التي ظهرت فجأة ، فيكون ذلك دليلاً على سوء التخطيط أو عدم وجوده بالمرّة .
- * كمية العمل التي يقوم الموظف أو العامل بانجازها في زمن معين . (لاحظ ان هذا مقياس لكفايته الإنتاجية) .
- * كمية العوادم (الأشياء والمواد التالفة) التي نتجت من إستخدام كمية معينة من المواد .
- * عدد الموظفين والعمال الإحتياطيين لملء وظائف شاغرة .
- * مستوى الأجور والمرتبات في المشروع بالنسبة للأجور والمرتبات السائدة في المشروعات المماثلة أو في المجتمع ككل .
- * عدد الأشخاص الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية .
- * حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد .
- * عدد مرات الغياب والتأخير .
- * عدد الحوادث ومعدلها .
- * إجمالي مصاريف التأمين المدفوعة لشركات التأمين .
- * عدد الأيام التي أضرب فيها العمال عن العمل .
- * عدد الشكاوى المرسلة إلى مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية أو النقابية .
- * عدد الشكاوى المرسلة للإدارة بخصوص التعويضات المادية أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل... الخ(*) .

(*) وبالطبع لا تكفى معرفة عدد هذه الظواهر وإثا من الضروري معرفة معدلاتها وأسبابها ومقارنتها بالأعوام السابقة وبالمشروعات المماثلة . فيمكن الحصول على معدلات الغياب مثلاً بقسمة حالات الغياب طوال العام على عدد الموظفين الثابتين في سجلات المشروع . ويمكن الحصول على معدلات الاستقالة بقسمة عدد الاستقالات على عدد الموظفين الثابتين في السجلات . وهكذا . ونحن نشير أيضاً إلى ضرورة دراسة أسباب هذه الحالات ، فالأرقام غالباً ما تكون مضلّة .



Acid - Test Ratio	نسبة السيولة السريعة
Basic Defensive Interval	معدل الفاصل الزمني الدفاعي الأساسي
Inventory Turnover	معدل دوران المخزون
Average Collection Period	متوسط فترة التحصيل
Debt Ratio	نسبة الديون (إلى إجمالي الأصول)
Debt - to - equity - ratio	نسبة الديون إلى حق الملكية
Times Interest Earned	معدل تغطية الفوائد
Fixed Charges Coverage	عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة
Fixed Assets Turnover	معدل دوران الأصول الثابتة
Total Assets Turnover	معدل دوران إجمالي الأصول
Return on Total assets	معدل العائد على إجمالي الأصول
Return on Net Worth	معدل العائد على صافي حق الملكية
Price / Earning ratio	معدل السهم / للربح

أسئلة للمناقشة

- ١ - يرى البعض أن الرقابة المالية هي رقابة على الربحية بينما يرى الآخرون أن الرقابة المالية تشمل السيولة ورأس المال العامل وهيكل التمويل ... إلخ . ما رأيك .
- ٢ - ما هي النسب المالية التي تستخدم لقياس كل مجال من المجالات الآتية:
(١) السيولة (٢) كفاءة رأس المال العامل (٣) هيكل التمويل :
الالتزامات طويلة الأجل (٤) الحماية الربحية (٥) كفاءة استخدام الأصول (٦) ربحية الأصول المستثمرة (٧) كفاءة التشغيل .
- ٣ - ضع اطاراً عاماً للنسب المالية ثم اشرح كيفية تكوين كل نسبة من النسب المالية ومدلولات كل منها ؟
- ٤ - هناك مجموعة من المعايير يمكن أن تكون بمثابة مقاييس للتنبؤ بالافلاس؟ ما هي ؟ ما هو رأيك في كل منها ؟
- ٥ - ما هي أهمية النسب المرجعية ؟
- ٦ - ما هي نقط الضعف في النسب المالية ؟ وكيف يمكن التخفيف من أثر كل نقطة ضعف ؟
- ٧ - ما هو المقصود بمراجعة الحسابات ؟ هل المقصود بها اكتشاف الغش المحاسبى أم اكتشاف أخطاء الترحيل المحاسبى ؟ هل مراجعة الحسابات عملية حسابية أم عملية إدارية ؟

٨ - إن مراجعة الحسابات الداخلية عادة ما تكون تابعة للإدارة العليا للبنك وليس للمدير المالى أو نائب الرئيس للشئون المالية .. لماذا ؟

٩ - اذكر معايير رقابية إضافية فى المجالات الآتية : الانتاج - التسويق
الموارد البشرية ؟

★ ★ ★



حسب تسلسل ورودها

Eugene F. Brigham : *Fundamentals of Financial Management*,
Seventh Edition, Florida : The Dryden Press, 1995 .

أنظر بصفة خاصة الفصل الثالث بعنوان «تحليل القوائم المالية» .

George Aragon : *The Executive Guide to Financial Analysis*. NJ :
Alexander Hamilton Institute, 1985 .

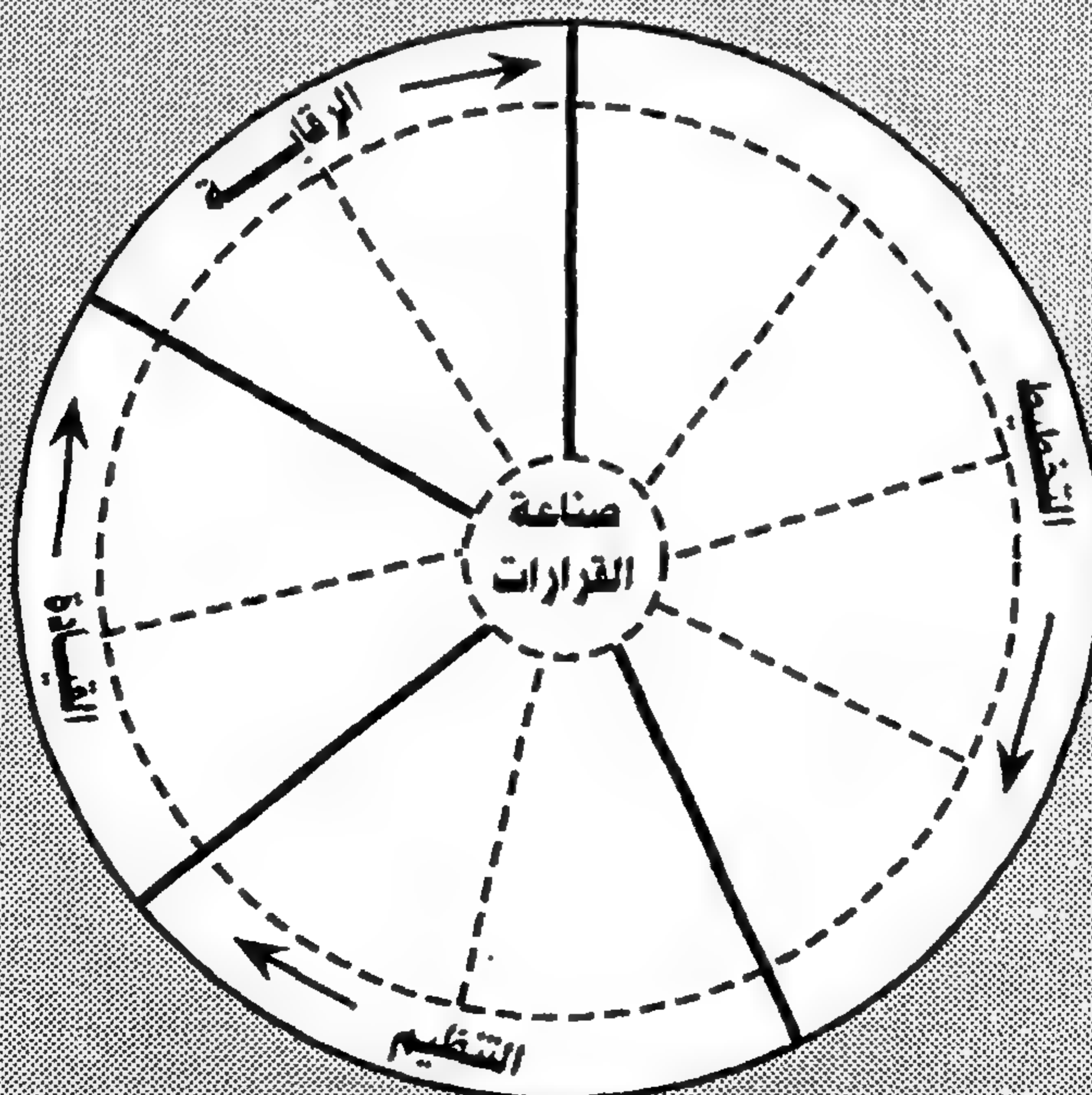
مراجع باللغة العربية :

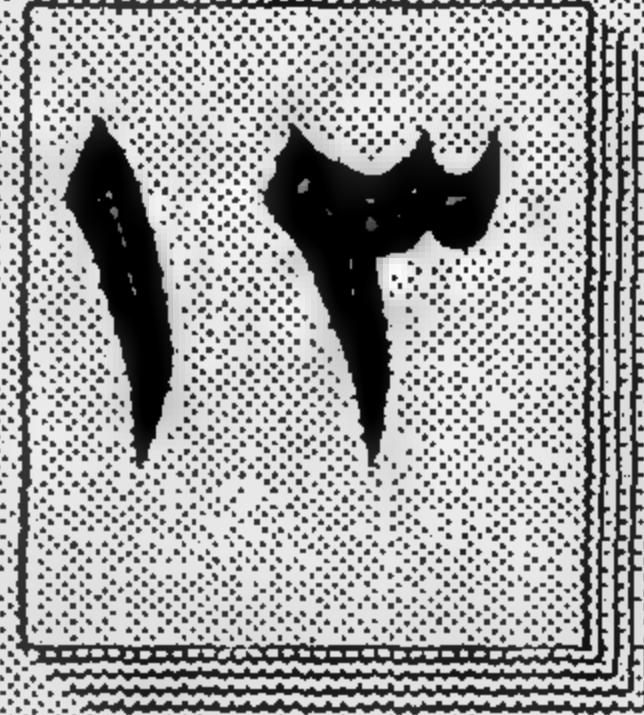
الدكتور سيد الهوارى : **الإدارة المالية : منهج اتخاذ قرارات** (القاهرة :
مكتبة عين شمس) .

★ ★ ★

الجزء السادس

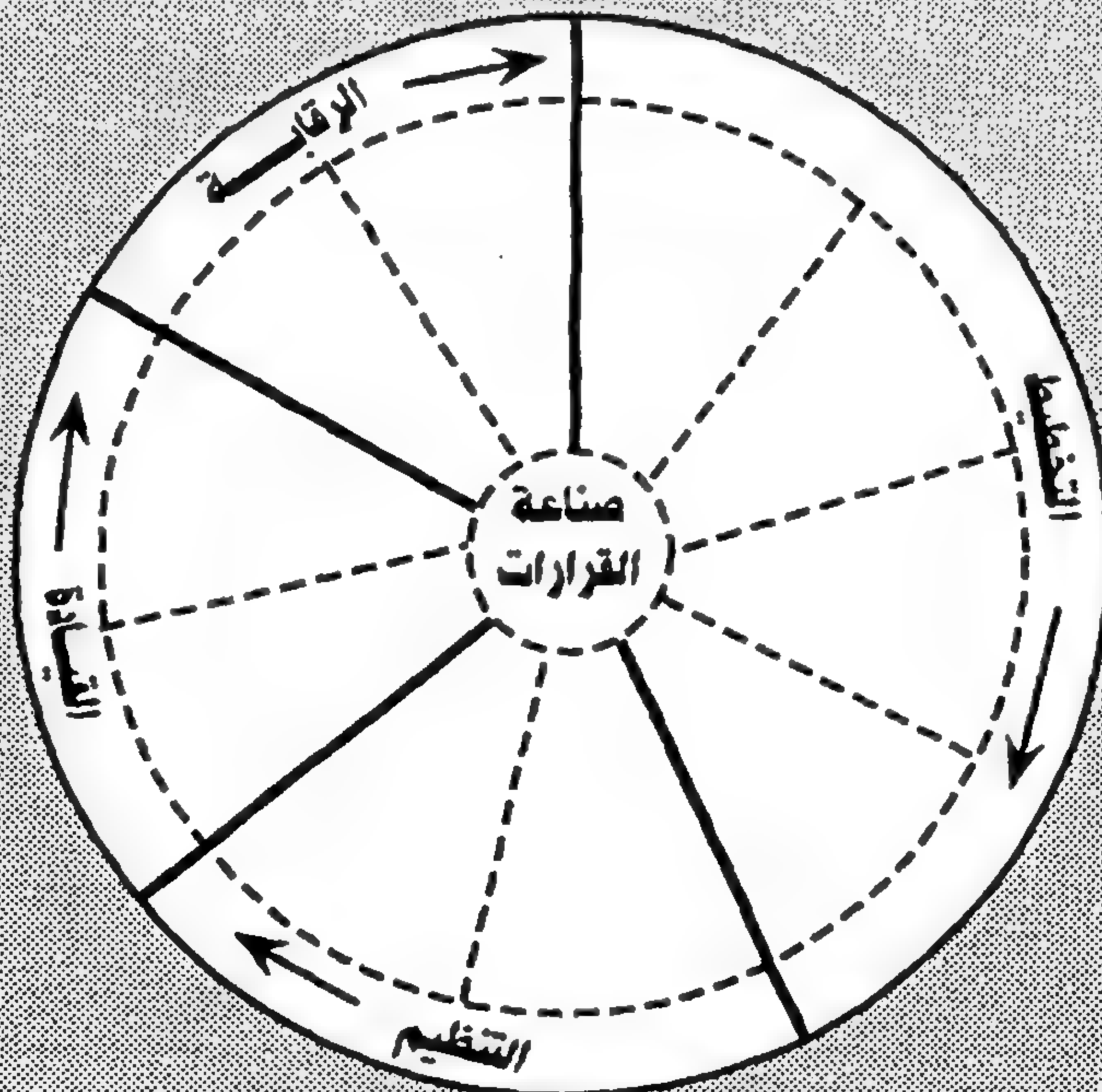
صناعة القرارات





صناعة القرارات

جوهر عملية الإدارة



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تأكيد حقيقة أن صناعة القرارات هي جوهر عملية الإدارة .

كما يهدف هذا الفصل إلى شرح الطريقة التقليدية في صناعة القرارات وإلى طبيعة المنهج العلمي الذي يؤدي إلى صناعة قرارات رشيدة . وهنا نشرح بتفصيل نسبي المراحل الخمس في صناعة القرار الرشيد : (١) تشخيص المشكلة. (٢) تحديد الأهداف من حل المشكلة. (٣) توليد البدائل. (٤) تقييم البدائل. (٥) اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)، وكذلك اتخاذ الإجراءات الوقائية والقرارات المرتبطة .

موضوعات الفصل

مقدمة :



- صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة .
- الطريقة التقليدية في صناعة القرارات .
- مراحل صناعة القرار الرشيد (المنهج العلمي)

١ تشخيص المشكلة .

٢ تحديد الأهداف من حل المشكلة .

٣ توليد البدائل : على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعة .

٤ تقييم البدائل : وصف نتائج كل بديل - التوفيق بين البدائل - مشكلة عدم التأكد - المخاطرة والقدرة على تحمل المخاطر .

٥ اتخاذ القرار والقرارات المرتبطة : اختيار البديل الأمثل - الضغوط على متخذ القرار - القرارات المرتبطة .

مقدمة

صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة

إن المطلع على ما يجرى فى دنيا الأعمال لابد وأن يتوصل إلى قناعة مؤداها أن صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة . ومن هذه القناعة وضعنا عملية صناعة القرارات فى قلب عملية (عجلة) الإدارة فى غلاف الكتاب وفى المحتويات حتى هذه الصفحة وما بعدها .. وسنختار مجموعة قرارات فى ثلاث عمليات على سبيل المثال :

○ فى عملية الإدارة ذاتها :

انظر إلى عناصر عملية الإدارة التالية ستجد أن كل منها فى الواقع يحتاج إلى صناعة قرار :

- صياغة الرؤية والرسالة .
- وضع الاهداف ومعايير الأداء .
- تكوين الاستراتيجية والتميز التنافسى .
- تصميم نظم العمل الالكترونية .
- تصميم الهيكل التنظيمية .
- تهيئة الموارد البشرية وتمكينها .
- القيادة وشحن المم .
- تشكيل قيم وقناعات المنظمة .
- الرقابة المتوازنة والرقابة المالية .

التخطيط

التنظيم

القيادة

الرقابة

○ في عملية إدارة الموارد البشرية : (على سبيل المثال)

- مصادر الحصول على الموظفين والعمال .
- طرق الاختيار وإجراءات التعيين .
- برامج تعريف العاملين بالمنظمة .
- كيفية تدريب الموظفين والعمال .
- أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها في مجموعات .
- أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكافة التعويضات المادية .
- التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها (خدمات طبية ، تأمين اجتماعي ، خدمات ترفيهية ... إلخ) .
- طرق الترقية (بالأقدمية ، بالاختيار ، بالاختبار) .
- الأجازات المسموح بها (الاعتيادية والمرضية ...) .
- كيفية معالجة الشكاوى والإضرابات والتخريب والتأخير والغياب .
- حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة .
- علاقة المشروع بالنقابات العمالية أو المؤسسات العلمية .

○ في عملية الاستثمار والتمويل : (على سبيل المثال)

- رأس المال الثابت ورأس المال العامل والنقدية الواجب توافرها .
- طريقة التمويل (قروض من البنوك ، إعادة استثمار أرباح .. إلخ) .
- معدلات الأرباح المطلوب اكتسابها وكيفية توزيعها .
- كيفية التصرف في حالة تدهور الأعمال : الاندماج - التصفية

الطريقة التقليدية فى صناعة القرارات

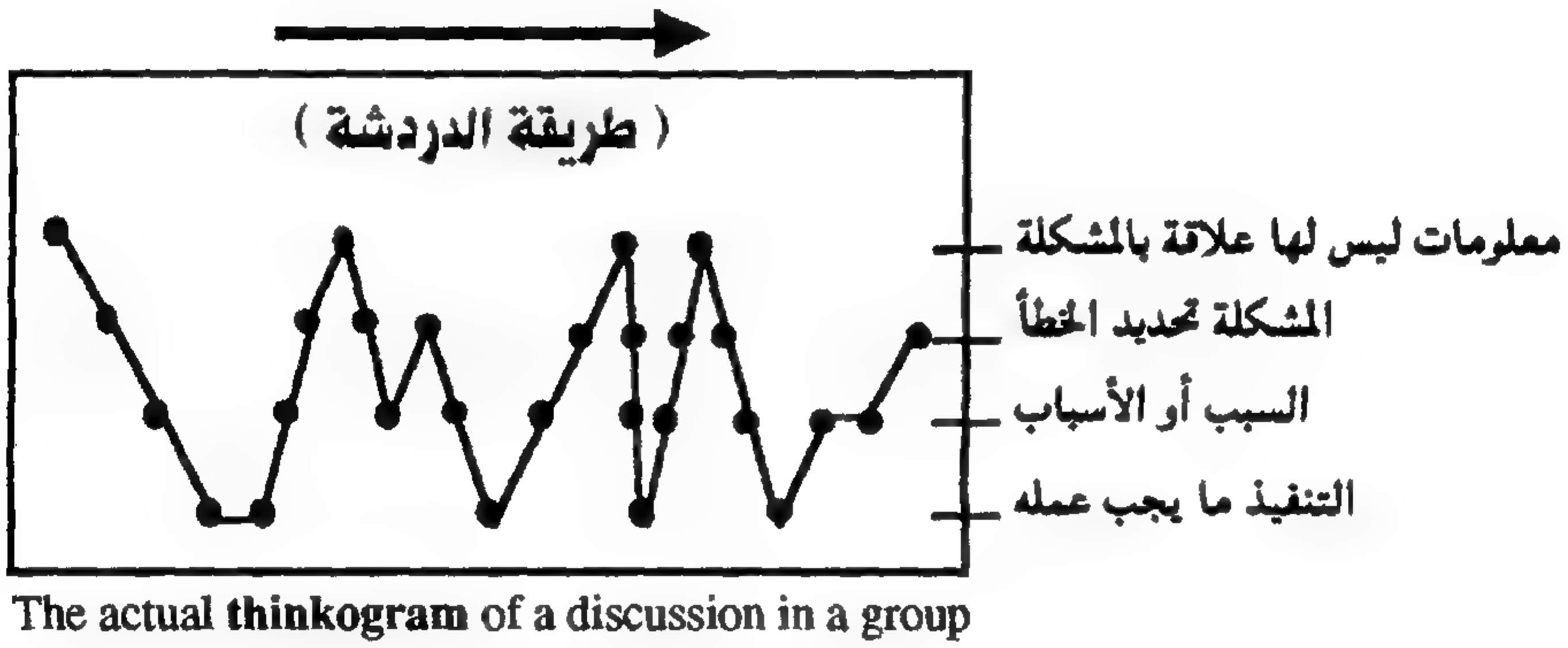
إن التفكير الصامت لأى مدير فى مشكلة ما غير مرئى ولا يمكن قراءته ولكننا نستطيع معرفة الطرق التى يتبعها المديرون فى تشخيصهم للمشكلات وحلها من الاجتماعات التى يعقدونها سواء مع زملائهم أو فى اجتماعات رسمية .

يلاحظ الكثيرون من علماء الإدارة ورجال الأعمال الناجحين أن المناقشة فى أى موضوع بقصد إيجاد حل لمشكلة عادة ما لا يأخذ المنهج التحليلى العلمى وإنما غالباً ما يكون المنهج مجرد إلقاء أعضاء على المشكلة. وهو بهذا يكون أقرب إلى « الدردشة » حول المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة رشيدة (منطقية) .

فى الطريقة التقليدية نجد أن من يتعرضون لحل أى مشكلة ليس لديهم مفهوم موحد عن المشكلة . ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل، ليست لديهم طريقة يستطيعون بها اختبار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها ، أو طريقة يستطيعون بها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة ، إن مجهوداتهم بالرغم من أنها مخلصه وكبيرة إلا أنها متداعية وغير ملائمة لحل المشكلة حلاً سليماً . فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلى نقطة ومن موضوع إلى موضوع وبعد أن ينتقلوا إلى نقطة أخرى فإنهم يعودون إلى نقطة سبق أن درسوها ليلقوا عليها أعضاء أكثر .. فهم ربما ينتقلون من المشكلة إلى كيفية حلها ثم إلى أسبابها ثم يستعرضون معلومات قد لا تكون لها

علاقة بالمشكلة . . ثم يبحثون أسباباً أخرى وبعدها يعودون للمشكلة لدراستها مرة أخرى ..

ويمكن تسجيل هذا النقل غير المنطقي للتفكير والمناقشة في رسم طريقة التفكير أو بالإنجليزية Thinkogram وهو يشبه بالرسم التالي :



لاحظ النقل غير المنطقي للتفكير والمناقشة من ذكر معلومات ليس لها علاقة بالمشكلة ، والانتقال مباشرة إلى الحل ، ثم العودة إلى المعلومات التي ليس لها علاقة بالمشكلة ، ثم محاولة تحديد المشكلة ، ثم الاتجاه للسبب ، ثم محاولة الرجوع لتحديد المشكلة مرة أخرى ، وربما إلى الحل وهكذا ..

إن المنهج الرشيد (العلمي) منهج مرتب ينطوي على مرحلتين :

١ - مرحلة تشخيص المشكلة .

٢ - مرحلة علاج المشكلة .

مراحل صناعة القرار الرشيد (المنهج العلمي)

يسعى كل إنسان منا - فى حله للمشكلات أو الفرص التى تقابله - إلى صناعة قرار يحقق له الأهداف التى يريدّها والنّتائج التى يتوقعها ويصاب بخيبة أمل لو كان القرار حبراً على ورق أو كانت هناك خسائر كبيرة تفوق ما كان يتوقعه . ببساطة فإن كل إنسان منا يسعى إلى اتخاذ قرار فعّال .

ولكى يكون القرار فعّالاً لابد أن يكون مدروساً من جميع الجوانب الفنية والإنسانية .. ولابد أن يكون من خلال منهج علمى بمراحل متتابعة يحقق كل مفاتيح الفعّالية المطلوبة .. وهذا المنهج العلمى ذو المراحل المتتابعة لابد وأن يبدأ بتشخيص المشكلة (*) تشخيصاً جيداً حيث يتم التعرف على حجم المشكلة وتطوراتها والتعرف على أسبابها المحتملة ولابد من النظر إلى المشكلة بمنظور جديد غير مألوف لدراسة الفرص الكامنة .. وإذا كان هذا القرار سينفذه الغير فإنه من الضرورى إشراك الغير فى تشخيص المشكلة لأنه من ناحية سيعطى زوايا جديدة وأفكاراً جديدة ويكون متحمساً للتنفيذ عند اتخاذ القرار .

وبعد أن يتم تشخيص المشكلة تشخيصاً جيداً يتعرف الإنسان منا على الأهداف التى يريد أن يحققها باتخاذ القرارات ؛ فليس من الممكن اتخاذ قرار دون معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها .

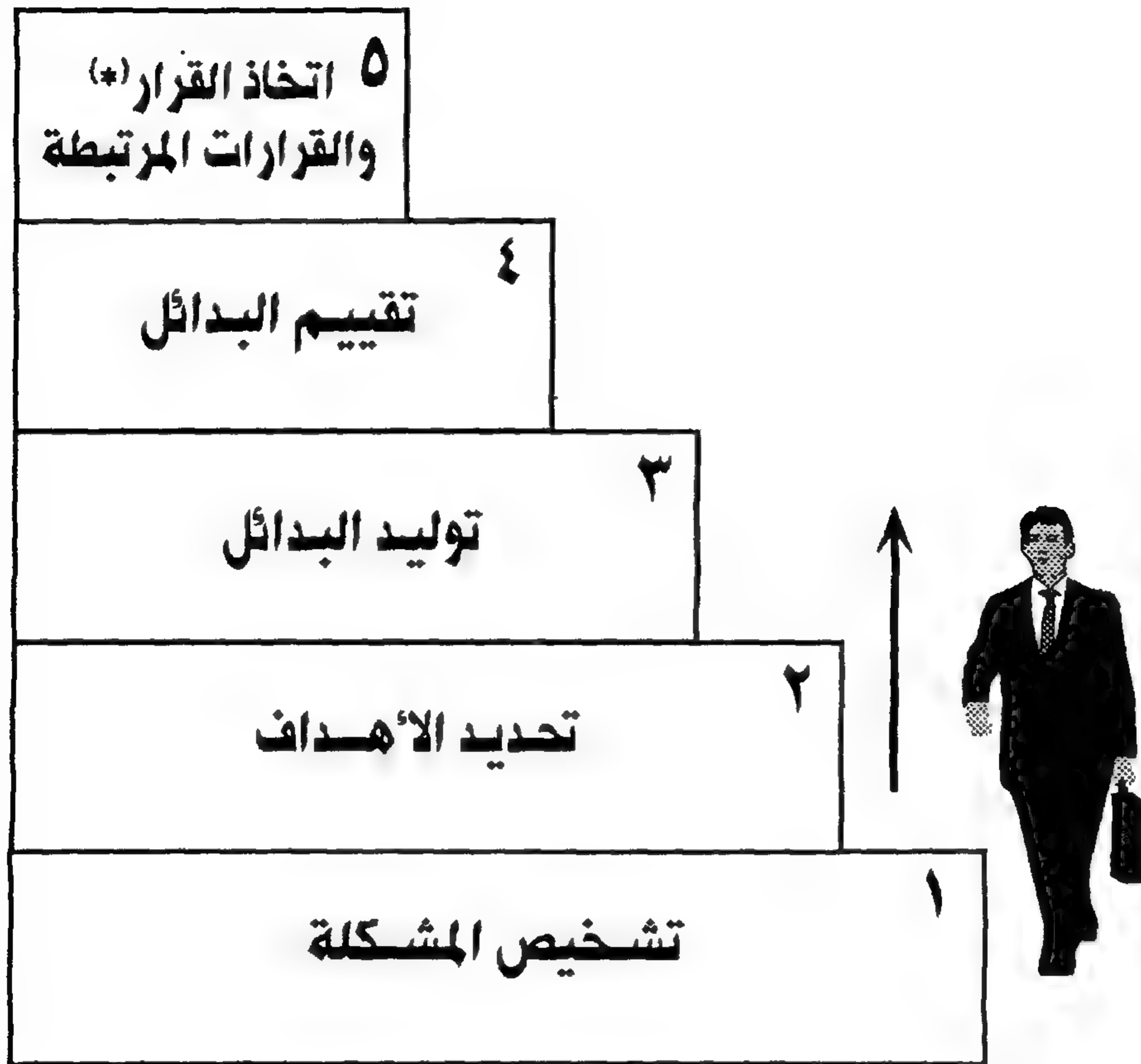
(*) Problem diagnosis.

وبعد ذلك تصبح هناك ضرورة التعرف على الحلول البديلة للمشكلة .. حلول غير تقليدية .. حلول غير مألوفة وهنا تظهر أهمية التفكير الابتكاري والابداعي(*) .. التفكير غير المألوف والذي يعتمد على استخدام العقل الكلى بجزئيه الأيمن والأيسر . وهنا يتطلب الأمر البحث عن معارف جديدة وربما يبحث صانع القرار عن أهل الخبرة والمعرفة والرأى ليأخذ رأيهم أو يجتمع معهم أو مع غيرهم فى جلسة فكرية ابتكارية تسمى العصف الفكرى Brainstorming حيث تتداعى الأفكار دون تقييم مبدئى لها .

فإذا تم الانتهاء من توليد بدائل جديدة فإن الأمر يتطلب تقييم السلبيات والايجابيات المتوقعة والمخاطر المتوقعة لكل بديل بحيث يتم اختيار البديل الأمثل الذى يحقق الأهداف التى تقررت ويتلاءم مع قدرة صانع القرار على تحمل المخاطرة فليس من المنطقى أن يأخذ الإنسان قراراً لا يستطيع تحمل مخاطره .. فذلك يجعله يتردد أو يرفع من ضغط دمه ويخسر خسارة أكبر . وإذا كان القرار مرتبطاً بعدد كبير من الأفراد الذين يتأثرون به أو ينفذونه فإنه من الضرورى أخذ رأيهم أو رأى بعضهم كلياً أو جزئياً فى القرار المتخذ وضرورته، وتوضيح أسباب أفضليته عن البدائل الأخرى التى كانت متاحة .

ومن هنا يصبح من الضرورى اتخاذ الإجراءات الوقائية لحماية القرار فى التنفيذ لكى تقل مقاومة الآخرين ولعمل الضمانات اللازمة الكفيلة بتقليل الخسائر إلى أقل حد . وقد يتطلب الأمر تصور مجموعة قرارات مستقبلية مرتبطة بالقرار المتخذ . وفيما يلى شكل يوضح مراحل صناعة القرار الرشيد .

(*) Creative thinking.



مراحل صناعة القرار الرشيد

(*) هناك فرق كبير بين صناعة القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking فالأخير هو آخر مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار .

تشخيص المشكلة

١

قد يكون من المناسب أولاً أن نحدد معنى « مشكلة » .

ما معنى مشكلة ؟

المشكلة «Problem» هي انحراف «Deviation» أو عدم توازن بين « ما هو كائن » وبين ما « يجب أن يكون » . وعلى ذلك فإن المشكلة هي عبارة عن « نتيجة » غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو « تصحيح » أو « إلغاء شيء » . ولذلك فإنه لكي يتم الإحساس بأى مشكلة يجب أن يتوافر عنصران :

أولاً : ما يجب أن يكون أو المعيار الرقابى .

ثانياً : ما هو كائن أو قياس الأداء .

وعلى ذلك فإن الشخص الذى يعيش فى فوضى (ما هو كائن) ولا يعرف النظام (ما يجب أن يكون) شخص لا يدرك أى مشكلة ؛ بمعنى أن الشخص الذى يعيش فى فوضى وليس لديه معيار عن « النظام » لا يدرك أنه فى فوضى . وعلى ذلك فإن الشخص الذى يعيش فى المجارى لفترة طويلة لا يشم « الرائحة الكريهة » للمجارى بالرغم من أنها موجودة . فالمشكلات قد تكون موجودة وبالرغم من ذلك فإن الناس قد لا يدركونها . فلكى يدرك الناس المشكلات يجب أن تكون هناك « معايير » يعترفون أو يلتزمون بها ويجب أن يكون هناك « قياس » أو متابعة .

إن وصف المشكلة الإدارية - مثلها مثل المرض (*) - لا يكون في مجرد كلمات عامة ولكنه يكون في وضع حدود حول المشكلة . إن هذه الحدود توضح بدقة كبيرة ذلك الجزء بالذات الذي يتطلب إحداث تغيير فيه . إن وصف المشكلة متعلق باختيار البيانات المتعلقة تعلقاً مباشراً بالمشكلة .

ومن المعروف في صناعة القرارات الفعالة أن المشكلة التي يتم تشخيصها جيداً تعتبر نصف محلولة . ولكي يتم تشخيص المشكلة بشكل سليم فإنه لا بد إن تمر بثلاث خطوات متتالية :

١ - إدراك المشكلة : الاحساس بوجود فرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً .

٢ - حساب الانحراف : وضع حدود أو أبعاد للمشكلة يتمثل في الإجابة على أسئلة : ماذا ؟ أين ؟ متى ؟ إلى أي مدى ؟

٣ - تحديد الأسباب المحتملة : أو الأسباب الأكثر احتمالاً : من خلال التعرف على التغيير المميز الذي سبب الانحراف .

وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال :

(*) ما الذي يفعله الطبيب « الشاطر » لتشخيص مرض ما ؟ هل ينطق بسرعه بنوع المرض الذي يعاني منه المريض ويصف له العلاج ؟ أم أنه يسأل المريض عدة أسئلة ؟ إن الطبيب الماهر الخبير يسأل المريض عدة أسئلة : من أي شيء تشكو؟ اشرح لي ماذا تشعر ؟ وفي أي مكان من جسمك ؟ ومنذ متى ؟ وهل الآلام في إزدیاد أم نقصان ؟

(1) Kepner, C. & Tregoe, B. *The Rational Manager : A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making*. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1965) .

١ إدراك المشكلة

إدراك
المشكلة هو
إدراك ما
يجب أن
يكون وإدراك
الواقع

إن أهم شيء في المشكلة هو إدراك أن هناك مشكلة أصلاً ؛ فالإنسان الذي يعيش في غرفة غير مرتبة ولا يشعر أنها غير مرتبة لا يعرف بوجود مشكلة أصلاً . و الإنسان الذي يعيش في المجارى لا يشعر أو يحس أن الرائحة سيئة ولا يعترف بوجود مشكلة ؛ فالأساس في إدراك أى مشكلة هو إدراك ما يجب أن يكون وإدراك الواقع ، وبالتالي الاحساس بأن هناك فرق - مجرد فرق - بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون .

٢ حساب الانحراف

لكي يتم وصف المشكلة ووضع حدود متناهية في الدقة حولها فان المدير الناهض يسترشد بالأسئلة الآتية :

ماذا

١ - ما هو الانحراف بالضبط وما هو الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف بالضبط ؟

أين

٢ - أين لوحظ الانحراف وأين الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها على وجه التحديد ؟

متى

٣ - متى ظهر الانحراف على الشيء ومتى لوحظ الانحراف على الأشياء ؟

المدى

٤ - ما هو حجم الانحرافات وما هو عدد الأشياء التي لوحظت الانحرافات عليها ؟

المشكلة

هي

انحراف بين

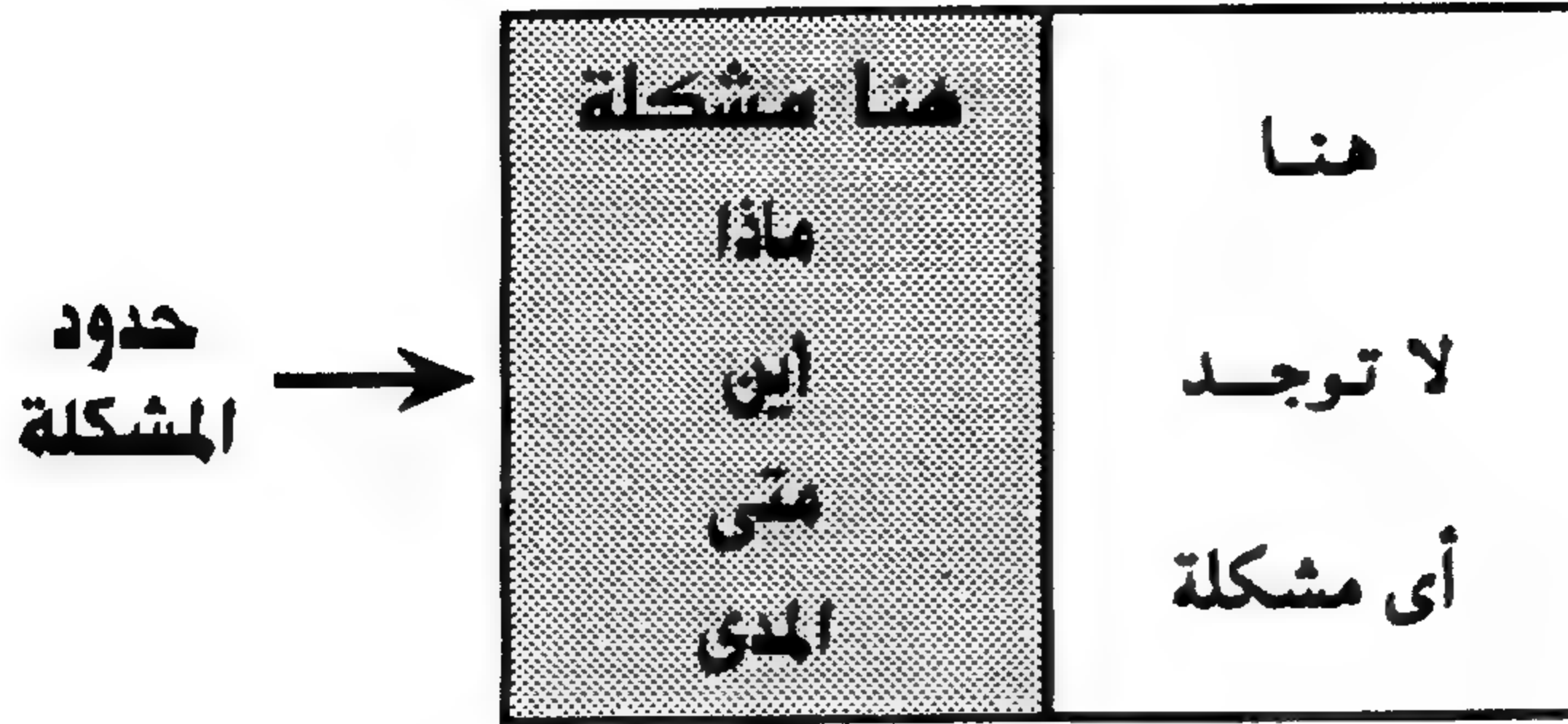
ما يجب أن

يكون وبين

ما هو كائن

ولابد من

قياسه



لنفترض أن أحد العمال ذهب إلى رئيسه قائلاً أنه لاحظ وجود مادة سوداء على البلاستيك وأنه يرغب في وقف الإنتاج في المصنع حتى تتضح المشكلة .
فلا يصح اتخاذ قرار بوقف الإنتاج إلا بعد حساب الانحراف ويتم ذلك
بالأسئلة الآتية مثلاً :

- | | |
|---|---|
| <p>١ - ما هي المادة السوداء ؟ هل هي كربون مثلاً ؟</p> <p>٢ - على أى شيء لوحظت هذه المادة السوداء : على ألواح البلاستيك المنتجة أم على المادة الخام .</p> <p>٣ - أين لوحظت هذه المادة السوداء ؟ أعلى اللوح ؟ أسفل اللوح ؟ على كل الماكينات ؟ على ماكينة واحدة ؟ ما هي ؟ أين هي ؟</p> <p>٤ - متى لوحظت هذه المادة السوداء ؟ بعد عملية الضغط الأولى ؟ بعد عملية الضغط الثانية ؟ متى كانت الساعة ؟</p> <p>٥ - ما هي عدد الألواح التي تم العثور فيها على مواد سوداء ؟ ما هي نسبة تلك الألواح إلى إجمالي الألواح الكلية المنتجة ؟</p> | <p>حساب
الانحراف</p> <p>ماذا
وأين
ومتى
والمدى (*)</p> |
|---|---|

نصور فيما يلي شكلاً يبين كيفية « تحديد » المشكلة (حساب الانحراف) أى وضع حدود حول المشكلة (الخط السميك في الشكل) :

(*) لا تسأل عن المتسبب فتتوه .

نعم	لا
(الإنحراف هنا)	(لا يوجد إنحراف هنا)
الانحراف ... وجود كربون	مواد سوداء أخرى
الشيء ... لوح بلاستيك ماكينة رقم ٣	ألواح بلاستيك ماكينات ١، ٢، ٤، ٥.
على الشيء ... على جانب اللوح الأيمن	الجانب العلوي والسفلي والأيسر
الملاحظة ... ماكينة رقم ٣	ماكينات ١، ٢، ٤، ٥.
على الشيء ... بعد عملية الضغط الثانية	قبل عملية التشكيل
الملاحظة ... الساعة ١٢ر١٠ ظهراً حتى ١ر٥٠ ظهراً	قبل الساعة ١٢ر١٠ ظهراً وبعد ١ر٥٠ ظهراً
الحجم ... كمية كبيرة	كمية مقبولة
المعد ... ١٥٠ لوح	بعض الألواح المختارة

إن كلمة « نعم » هنا تعنى أن المشكلة موجودة ويصور هذا الإطار المشكلة وهي - فى هذا المثال - قد تحدت كالاتى :

- ١ - وجود كربون على لوح بلاستيك ماكينة رقم ٣ فقط .
 - ٣ - وقد لوحظ الكربون على جانب اللوح الأيمن فقط بالنسبة للماكينة رقم ٣ فقط .
 - ٣ - وقد لوحظ الكربون بعد عملية الضغط الثانية فى الفترة ما بين ١٢ر١٠ وحتى ١ر٥٠ ظهراً .
 - ٤ - وكمية الكربون كمية كبيرة على اللوح الواحد وظهرت فى ١٥٠ لوحاً .
- وبمجرد أن ينتهى المدير من وضع حدود حول الانحرافات فإنه يبدأ فى دراسة أوصاف المشكلة بقصد معرفة سبب المشكلة . ان هذه الدراسة تشمل :
- البحث عن الصفات المميزة للانحراف (وليس دراسة الصفات المميزة لكل الموقف) .
 - البحث عن التغييرات فى المجال المميز .

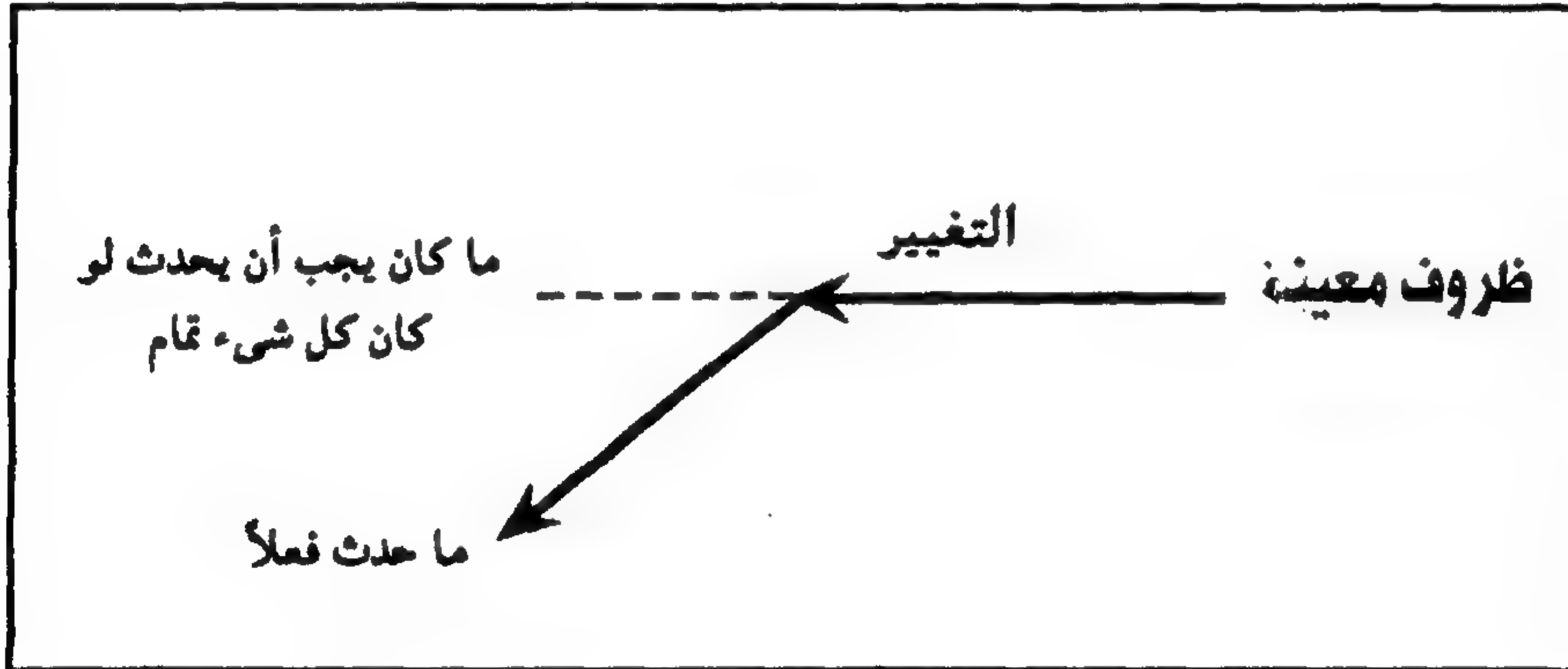
تحديد الأسباب المحتملة

٣

إن البحث عن التغيير المميز الذي أحدث الانحرافات يؤدي بالضرورة إلى معرفة السبب . وقد يكون هذا التغيير مجرد عنصر واحد أو عدة عناصر متشابكة .

إن السؤال المهم هنا هو :

ما هو التغيير الذي حدث وبالتالي أدى إلى تلك النتيجة ؟

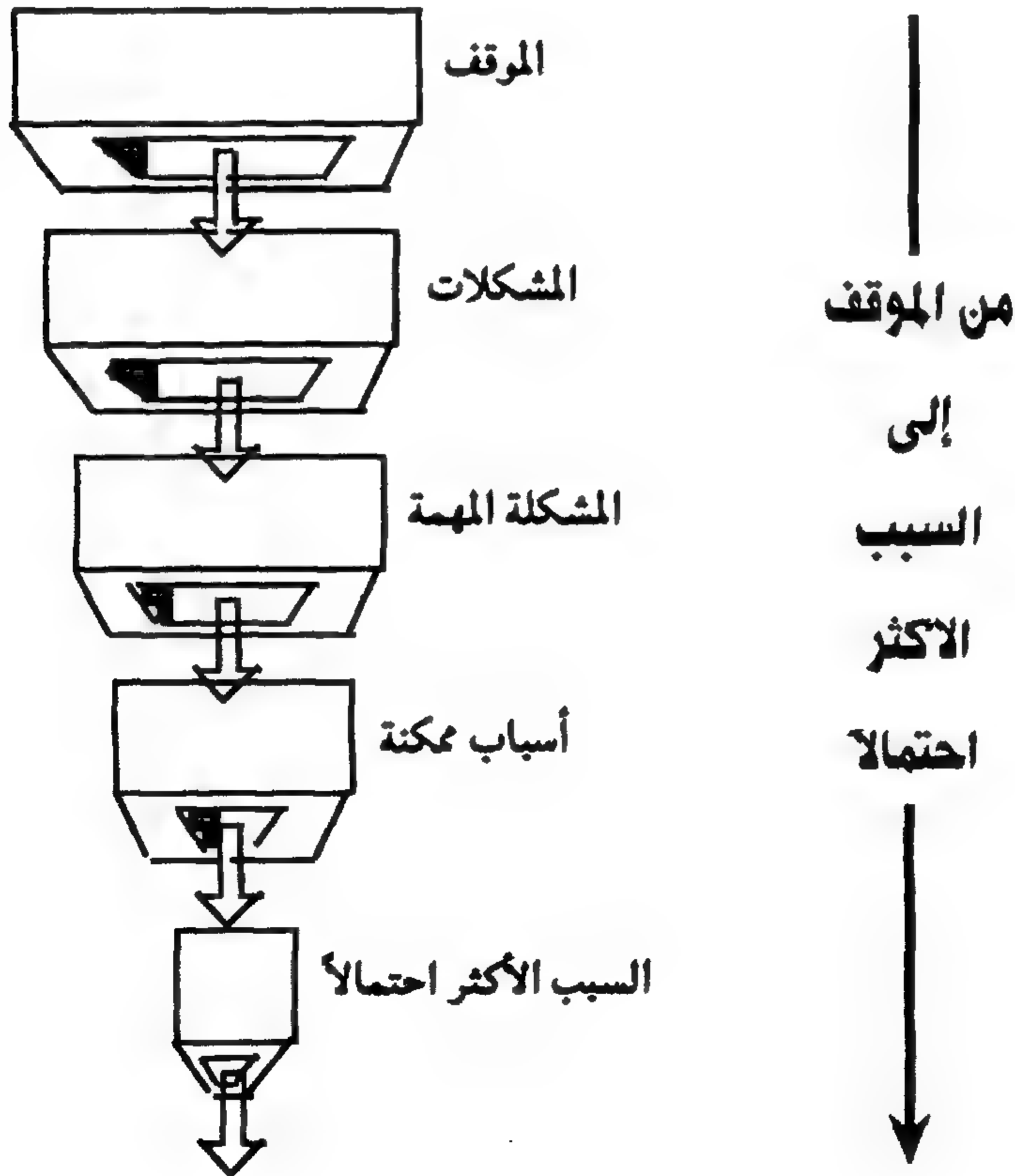


إن القدرة على رؤية الأشياء المميزة والتغيرات تتطلب ذكاء خاص ومن الممكن معرفة تلك الأشياء بمقارنة الحوادث والظروف خارج منطقة الانحراف . من هذا التحليل يمكن إستنباط التغيير الذي سبب الانحراف بين « ما يجب أن يكون » وبين « ما هو كائن فعلاً » .

وأحياناً تكون هناك أشياء صغيرة ولكنها هي الأشياء المميزة التي أحدثت تغييراً .



إن إيجاد السبب هو تحديد الشيء الذى أدى إلى النتيجة خلاف
« ما يجب أن يكون » فإيجاد السبب متعلق بالتغيير عن الخطة لا أية
تغييرات أخرى . فالعبرة ليست بكل التغييرات التى حدثت وإنما
بالتغيير الاستراتيجى الذى سبب المشكلة . فتحديد السبب لأى
مشكلة ليس مجرد عملية إختيار .. إنما هى مسألة دراسة منظمة
للبيانات والمعلومات عن طريق التوصيف الدقيق .



لا تتسرع في
إبداء الأسباب
دون جمع
معلومات
كافية

إن أكبر خطأ يقع فيه المديرون هو التسرع في إبداء الأسباب دون أن تكون هناك طريقة لاختبار صحتها .
إن اختبار السبب هو عملية وضع تدفق الحوادث بترتيبها عبر الزمن لمعرفة ما إذا كانت تنتج الانحراف الذي حدث بالضبط ، فالسبب الحقيقي هو السبب الذي يطابق في كل « مجالاته » الوضع القائم مع « ما يجب أن يكون » .
و بدون معلومات كاملة عن السبب فإنه لا يمكن الإتفاق تماماً على « سبب » المشكلة ويصبح السبب هذا مجرد « السبب الأكثر احتمالاً » .

وأخيراً ليس من الضروري على كل مدير أن يقوم بهذا الترتيب والتحليل بالضبط لكل مشكلة وإنما قد يرى إستخدام جزء منها فقط . المهم أن يضع المدير في ذهنه ضرورة تطبيق بعض هذه المفاهيم إذا هو صادف موقفاً معيناً تطلب استخداماً أمثلاً للمعلومات والبيانات .

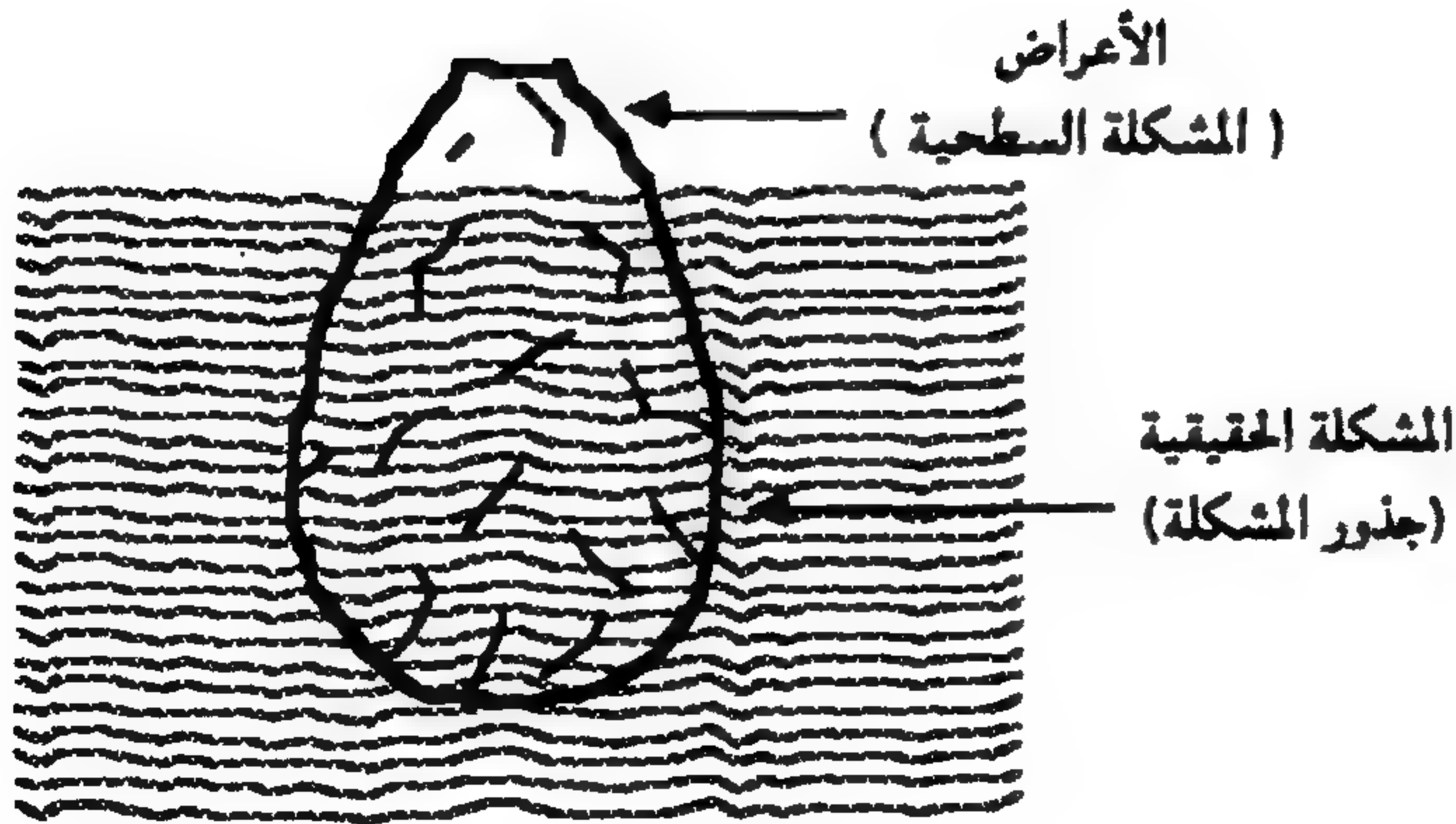
وفي جميع الحالات لابد أن نبحث عن المشكلة الحقيقية ولا نقع في فخ الاكتفاء بالمشكلة السطحية . وهو ما ينقلنا إلى الموضوع التالي :



○ البحث عن المشكلة الحقيقية (من خلال التحليل وجمع المعلومات) :

إن تشخيص المشكلات في رأينا أهم وأخطر من علاجها فما فائدة إعطاء علاج سليم لمشكلة خطأ ؟ ومهارة الأطباء تظهر في التشخيص . وفي التشخيص يعتمدون على التحاليل . إن الطبيب الماهر يبذل مجهوداً كبيراً في التشخيص فهو يعتمد على «سماعته» وعلى «رسام القلب» وعلى تحليل «الدم» وربما يستخدم «المنظار» أو يطلب «مزرعة» ليحدد نوع الميكروب بالذات . إن الطبيب الماهر لا يتسرع في تشخيص المرض وبمجرد التشخيص فإنه يصبح من السهل إعطاء دواء بسيط لأنه يعرف المرض. أما الطبيب غير الماهر فإنه يعطى «روشته» بقائمة طويلة للأدوية على أساس أنه إذا لم «ينفع» دواء «نفع الآخر».

ومن الأهمية بمكان عدم الإكتفاء بالمشكلة السطحية والوصول إلى جذور المشكلة .



٢ تحديد الأهداف من حل المشكلة

○ مقدمة :

إذا انتهينا من تشخيص المشكلة تشخيصاً سليماً فلا نتسرع فى اتخاذ القرارات ؛ فلا بد من التوقف والتفكير بشكل عميق فى الأهداف التى يريد أن يحققها صانع القرار من قراره . يجب أن يسأل نفسه : ما هو الذى يريده حقيقه؟ ما الذى يحتاجه ؟ ما هى آماله؟ ولا بد من الاجابه على هذه الاسئلة بأمانة وبوضوح وشمول لأن ذلك يساعد على اتخاذ القرار الصواب .

○ أهمية تحديد الأهداف من حل المشكلة :

ولكن لماذا الأهداف من حل المشكلة مهمة ؟ إنها مهمة لأنها تكون اساس تقييم البدائل المتاحة وبعبارة أخرى فإنها تصبح معايير القرار Decision Criteria . وبالتأكد من أن كل الأهداف المطلوبة من القرار قد تم التعرف عليها وتقدير أهميتها فإن ذلك يساعد على أن يتخذ صانع القرار قراره دون تردد.. ودون أن يندم أنه اتخذ قراراً لا يحقق كل ما يريده .

ومن المعروف أن الاهداف مسألة شخصية وتعتمد على الشخص نفسه. وغالباً ما يضع الانسان فى أى قرار اعتبارات تعكس اهتمامه بالأموال وبالناس وموظفيه ورؤسائه وعائلته والمجتمع بشكل عام والإنسانية كلها .

إن الأهداف التى يبغيتها متخذ القرار من حله للمشكلة تساعد فى تحديد المعلومات التى يريد أن يبحث عنها ، تساعد فى تحديد المعلومات التى

يريد أن يبحث عنها ، تساعد في شرح أسباب اختياره للآخرين، كما تساعد على التعرف على أهمية القرار وتأثيراته المختلفة وبالتالي تحدد له الوقت والمجهود الذي يستحقه هذا القرار .

○ الأخطاء المعتادة التي يقع فيها متخذ القرار عادة :

وعادة ما يقع متخذو القرارات في أخطاء نتيجة اهتمامهم فقط بالأهداف المادية الملموسة (مثل الأرباح أو المنافع التي يمكن قياسها كمياً) . ولكن من الضروري أن يوسع متخذ القرار إطار تفكيره ليشمل الأهداف المعنوية .. واضح أن تحديد الأهداف ليس مسألة سهلة وتحتاج إلى وقت .

○ فن تحديد الأهداف :

يمكن تحديد الأهداف من اتخاذ القرار من خلال الخطوات الآتية :

١- أكتب قائمة بكل ما تهتم أن تحققه من خلال القرار . حاول معرفة الرغبات والإحتياجات وحتى ما يحقق السعادة ولا تخشى أن تكتب بشكل غير مرتب وتقول نفس الشيء بطريقة أخرى أو أكثر من مرة.

٢- افرز ما كتبت في القائمة السابقة وضع بشكل مبسط الأهداف المطلوبة بشكل مختصر . لقد قام شخص على سبيل المثال بعمل قائمة بالأهداف التي يريد أن يحققها من دخول ابنه مدرسة ثانوية

على الوجه التالي:

١/٢ تعلم الأساسيات .

٢/٢ الاستمتاع بالمدرسة .

- ٣/٢ تنمية الابتكار والإبداع .
 - ٤/٢ تعلم الانضباط .
 - ٥/٢ تعلم عادات عمل سليمة .
 - ٦/٢ تعلم العمل مع الآخرين فى فريق .
 - ٧/٢ ممارسة نشاط رياضى .
 - ٨/٢ التعرف على أنواع الناس .
 - ٩/٢ الاحساس بفرحة العلم واللغة والإنجاز .
 - ١٠/٢ التعلم فى خدمة المجتمع .
 - ١١/٢ كسب مهارات ومعارف لدخول التعليم العالى .
 - ١٢/٢ تكوين صداقات دائمة .
 - ١٣/٢ الالتزام بالقيم والأخلاقيات الأساسية (الصدق -
الاحساس - ومساعدة الآخرين) .
- ٣ - افرز الأهداف بين أهداف واجبه Must وأهداف مرغوبة Desired واستغنى عن الأهداف التى تراها غير ضرورية اطلاقاً .

- ٤ - إفصل بين الاهداف النهائية المطلوب تحقيقها والاهداف الوسيطة أو الأهداف التى تعتبر وسائل لتحقيق أهداف أخرى . وذلك باستخدام السؤال : لماذا؟ " خمس مرات ستكتشف أن بعض الأهداف هى أهداف مرحلية

الأهداف
الأساسية هى
الأهداف الواجب
استخدامها
لتقييم البدائل

لأهداف أخرى نهائية . وتذكر أن الأهداف الأساسية هي الأهداف الواجب استخدامها لتقييم البدائل .

٥ - وضع المقصود من كل هدف من الأهداف التي استقر الأمر عليها . اسئل نفسك السؤال ما هو المقصود بالضبط بهذا الهدف .

○ نصائح واقعية فى بلورة الأهداف نهائياً :

نحن ننصح فى تحديد الاهداف وبلورتها فى شكل نهائى بالآتى :

١ - تذكر أن الأهداف شخصية . فربما تكون المشكلة واحدة ولكن ربما تكون أهداف صانعى القرارات مختلفة لاختلاف ظروف كل منها واختلاف نقط القوة أو نقط الضعف التى يمر بها والفرص الأخرى المتاحة أمامه والتهديدات التى يتعرض لها وقدرته على التحمل بشكل عام وتحمل المخاطر بشكل خاص .

٢ - ليس من الحكمة قصر الأهداف على سهولة الحصول على البيانات فإن كثيراً من الناس تركز - خطأ - على الأشياء القابلة للقياس ، على الأشياء المادية ، على الأجل القصير. فى حين انه من الضرورى التركيز على الاهداف المعنوية - مثل السمعة - غير القابلة للقياس وربما تكون مهمة فى الأجل الطويل .

٣ - ما لم تتغير الظروف الخارجية تغيراً كبيراً فإن اطار الاهداف الذى يضعه أى شخص غالباً ما يبقى كما هو لفترة طويلة من الزمن .

توليد البدائل :

على المستوى الشخصى وعلى مستوى المجموعات

٣

البدائل هي المادة الخام لصناعة القرارات . وبدون البدائل - فى الحقيقة - لا يوجد اتخاذ قرار . ونظراً لأهمية البدائل فإنه من الضرورى وضع نظام لتوليد البدائل. وتذكر دائماً انه لا يمكنك أن تأخذ قرار فى بديل لم تكن تفكر فيه . كما أن البدائل المختلفة تحمل معها إيجابيات وسلبيات محتمله . ولذلك لا تقع فى فخ السهولة باختيار أى بديل تجده أمامك أو يقول به شخص .

أولاً: توليد البدائل على المستوى الشخصى

○ كيفية الحصول على البدائل :

إن الحصول على بدائل جيدة ليس أمراً صعباً ولكنه يحتاج إلى وقت وفكر ومجهود . وفيما يلى بعض الارشادات التى تساعد على الحصول على بدائل .

١ - استخدم اهدافك واسأل السؤال : كيف ؟

فطالما أن الهدف هو الذى يدفع بك إلى قرار معين فإنه من الممكن أن تستخدم الأهداف التى وضعتها وتسال نفسك كيف يمكن تحقيق هذا الهدف. فإذا قمت باستخدام السؤال « كيف » بالنسبة لكل هدف وضعتة، فإنك ستحصل على مجموعة من البدائل .

- ٢ - حاول فصل العقبات التى تقف فى طريقك وأنت تتخذ قراراتك. افترض ان العقبة غير موجودة وتعرف على البدائل فى غياب العقبات . ربما تستطيع إحداث تعديل فى البديل أو عمل برامج للتغلب على العقبة . ان العقبات عادة ما تقف نفسها كعقبة فى التفكير والإبداع .
 - ٣ - حاول رفع مستوى أحلامك من القرار المتخذ فالأحلام والآمال الكبرى غالباً ما تؤدى بصاحبها إلى التفكير فى بدائل جديدة . ربما تتطلب البدائل الجديدة أموالاً أو جهوداً جديدة وحينئذ فإن الأحلام الأكبر تدفع لقبول التحدى .
 - ٤ - لا تسأل أحداً عن رأيه فى المشكلة والبدائل التى يقترحها قبل أن تدرس الموضوع بنفسك وتفكر فيه فى ظل ظروفك . ان المستشار سيعطيك رأيه فى ضوء أهدافه هو وفى ضوء خبرته هو والظروف التى مر بها .. لذلك إحرص على أن تقوم بالتحليل والدراسة بنفسك أولاً قبل أن تستشير الغير .
 - ٥ - لابد ان تعتمد على خبرتك .. ففيها مجال جيد لمعرفة البدائل الجديدة وإذا كانت خبرتك قليلة إعمل دماغك فى أفكار جديدة قبل أن تملأها بأفكار الغير وآمالهم وآلامهم .
 - ٦ - بعد أن تنتهى من دراسة المشكلة بنفسك حاول الحصول على الأفكار من الغير . وربما يكون الغير أحياناً قادراً على رؤية المشكلة أكثر منك لأنهم بعيدون عن الانفعالات ويعيدون عن المواقف التى تجعلهم يركزون على جانب واحد منها .
- وهذا ينقلنا إلى كيفية توليد بدائل جديدة من خلال مجموعة .

ثانيًا : توليد البدائل على مستوى المجموعات

من أشهر أساليب توليد البدائل من خلال مجموعة أسلوب الانطلاق الفكري أو العصف الفكري Brainstorming . ونبين فيما يلي حالات استخدام الانطلاق الفكري وخطواته وقواعد جلساته :

○ متى يستخدم أسلوب الانطلاق الفكري / الفرز ؟

يستخدم أسلوب الانطلاق الفكري أساسًا لتوليد بدائل جديدة وإن كان من الممكن استخدامه في حالات أخرى كثيرة .

○ خطوات أسلوب الانطلاق الفكري / الفرز :

لكي يحقق الانطلاق الفكري النتائج المتوقعة منه لابد أن يمر بعدة خطوات على الوجه التالي :

الخطوة الأولى : الإعداد لجلسة الانطلاق الفكري / الفرز :

- ١ - حدد وقتًا أقصى للجلسة (٣٠ دقيقة كافية عادة) .
- ٢ - حدد شخص لتسجيل الأفكار على سبورة ورقية أو شفافة على الأوفرهيد (يمكن استخدام جهاز تسجيل يتم تفرغه في وقت لاحق) .
- ٣ - وضع قواعد الجلسة .

★ قواعد جلسة الانطلاق الفكري :

- ١ - لا تنتقد أي فكرة مطروحة حتى الفكرة الطائشة أو الفكرة المستحيلة ... ولا تسخر منها بأي وسيلة مهما كانت .
- ٢ - لا تراجع ما قيل .

- ٣ - حاول التوصل الى أكبر عدد ممكن من الأفكار (يتم فرز الأفكار بعد الإنتهاء من الإنطلاق الفكرى) .
- ٤ - شجع الأفكار الجريئة والأفكار الوردية ، هنا الابتكار .
- ٥ - استفد من أفكار الآخرين ببناء فكرة عليها أو تعديلها دون الإشارة إلى الفكرة الأصلية .

الخطوة الثانية : حدد طريقة الانطلاق الفكرى . فهناك طريقتان :

- ١ - طريقة تدفق الأفكار بصرف النظر عن دور صاحب الفكرة ، فمن تأتى عنده فكرة يتم تسجيلها وتعرف بطريقة «Freewheeling» .
- ٢ - طريقة الدور حيث يقول المشترك فكرته عندما يأتى دوره ويمكن لأى شخص أن يعتذر عن تقديم فكرة حتى يأتى دوره مرة ثانية ، وتسمى طريقة «Round-Robin» .

الخطوة الثالثة : توليد افكار جديدة :

يتم توليد أفكار جديدة حتى يكون هناك فرصة لكل شخص أن يشترك ويتم التوقف إذا توقف الناس عن تقديم الأفكار وبعد إخطارهم بقرب التوقف .

الخطوة الرابعة : فرز الأفكار المقدمة :

فى هذه الخطوة يتم وضع معايير فرز الأفكار الجديدة وهى :

- ١ - التكلفة : التكلفة مرتفعة ابعد من الميزانية المخصصة .
- ٢ - الوقت : الفترة الزمنية المتاحة .

٣ - الموارد المتاحة .

٤ - الملاءمة لطريقة العمل الحالية أو فلسفة المنظمة أو الصورة الذهنية.

٥ - الأثر على المستهلك (الزبون) : تأثير إيجابي أو سلبي .

٦ - إمكانية التطبيق .

الخطوة الخامسة : استخدام المعايير التي تقرر في فرز الأفكار :

في هذه الخطوة يتم شطب الأفكار في ضوء المعايير التي تقرر ،
وبالتالي يتم وضع قائمة بما تبقى .

الخطوة السادسة :

الاتفاق النهائي على الأفكار المتبقية والتأكد من اتفاق الجميع
على معناها .

○ **العوامل التي تشمل التفكير الجماعي :**

١ - كن صريحاً وأميناً في التعبير عن أفكارك وأرائك ولا تندفع مع
مراعاة تيار المناقشة .

٢ - تجنب الحكم على الأفكار المقدمة في وقتها لأن ذلك يعتبر عقاباً
للمفكرين يشجعهم على عدم المشاركة بأفكار غير مجربة .

٣ - كن مستعداً لأن تقبل الصراع الإنساني والألعاب السياسية ولا تندفع
وراء تحطيم مراكز القوى فأنت بذلك تنشئ مراكز قوى لك .

٤ - تأكد أن الجميع يفهمون الطريقة الرشيدة التي تتعامل بها في
صناعتك للقرارات .

- ٥ - لابد وأن تتفق منذ البداية على القضية المطروحة والأهداف المرغوبة .
- ٦ - تأكد أن جميع أعضاء الفريق لديهم نفس المعلومات .

نكون قد وصلنا إلى اتفاق جماعى فى الراى عندما :

لابد أن تعرف
متى تتوقف
عن البحث
عن حلول
جديدة

- يتم سماع رأى جميع الحاضرين .
- يكون الناس صرحاء وأمناء .
- يتم سماع وجهات النظر المختلفة .
- يتم المشاركة فى المعلومات كلها .
- يمتلك الفريق صناعة القرار .
- يدعم الفريق القرار المتخذ .

○ انواع القرارات التى يجب أن تتخذ فى فريق :

- ١ - عندما تؤثر القرارات المتخذة على كل شخص فى المجموعة .
 - ٢ - عندما يكون القرار خاص بالعملاء : حيث أن رضا العملاء يبنى على عمل فريق وليس على شخص واحد .
 - ٣ - عندما تكون آثار القرار بعيدة المدى .
 - ٤ - عندما تكون القضية المطروحة حساسة وعندما يكون من الضرورى للأعضاء أن يعرفوا ويتفهموا كيف تم التوصل الى القرار .
- القضايا الحساسة يمكن أن تشمل قرارات الإنضباط وقرارات الجدولة الزمنية وقرارات التأديب والفصل ... إلخ .

تقييم البدائل

٤

○ مقدمة :

بعد أن ينتهى المرء منا بتحديد المشكلة وبتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من المشكلة ومن توليد الحلول البديلة للمشكلة يصبح من الضروري - لكى تتخذ قرار ذكيا - أن تقرر بين مزايا البدائل المتنافسه منقرراً مدى مساهمة كل منها فى تحقيق الأهداف الأساسية التى تريدها . ولذلك فمن الضرورى أن تبسط أمامك نتائج كل بديل لكل هدف من الأهداف الأساسية التى حددتها . فإذا استطعت أن تحدد النتائج المتوقعة من كل بديل بشكل جيد فإن القرار المطلوب اتخاذه يصبح واضحاً . وعلى ذلك فإن هدف التحليل هو أن يجعلك متأكداً من نتائج البدائل المختلفة المتاحة قبل اتخاذك القرار . فإذا لم تكن متأكداً من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة فإنك لن تكون سعيداً بعد اتخاذ القرار .

أولاً: وصف نتائج كل بديل

○ ضرورة وصف نتائج كل بديل بدقة وعمق وشمول :

ان وصف نتائج كل بديل متاح ليس أمراً سهلاً كما يظهر . وفى الحقيقة فإن ذلك صعب . فإذا كان وصفك لكل بديل غير دقيق وغير متعمق وغير شامل فإنك معرض لاتخاذ قرار سىء .

- ١ - غير فكرك ليكون مستقبلياً فمن المعروف أن نتائج القرارات ستحدث في المستقبل . افرض انك نفذت بديلاً معيناً فكر في نتائجه كما تراها في المستقبل .
- ٢ - ضع وصفاً تفصيلياً لكل بديل ولا مانع من استخدام الأرقام التي تجمعها عن كل بديل . وراجع الوصف التفصيلي على كل هدف من الأهداف التي حددتها .
- ٣ - إغى البدائل الواضح أنها ضعيفة امسك بديل تراه قوياً وقارن البدائل الأخرى به - من منظور الأهداف - وغالباً ما تستطيع الإبقاء على بدائل قليلة توفيراً للوقت .
- ٤ - ضع النتائج المتوقعة من كل بديل متبقى في جدول بشكل تلخيصي كما يلي :

مصفوفة نتائج البدائل / الأهداف
Consequences, Objectives Matrix

الأهداف	البدائل			
	أ	ب	ج	د
١				
٢				
٣				
٤				

كما ترى فإن وضع نتائج كل البدائل فى جدول يضع كمية كبيرة من المعلومات بشكل مركز بالنسبة لكل البدائل بالنسبة لكل هدف من الأهداف التى وضعتها .

○ كيفية السيطرة على فن وصف النتائج^(٢) :

- ١ - لا بد ان تعيش فى جو البديل الذى تدرسه وكأنك اتخذته فعلاً .
فإذا كنت ستقرر شراء منزل اذهب إلى المنزل وعش حوله يومين .
إذا كنت ستقرر دخول مدرسة أو جامعة معينة زرها وعش فيها يوم أو اثنين .
- ان الامريكان يستخدمون مثلاً لذلك فهم يقولون « Try before you buy »
- ٢ - بدلاً من الوصف الكلامى للنتائج ضع أرقاماً باستخدام الجنيه مثلاً أو الترتيب بالنسب المئوية .. حتى ولو كانت النتائج معنوية ... أى غير قابلة للقياس مادياً .. إعط لها رقماً . واستخدم ناقص أو زائد % لأن الأرقام لا يمكن أن تكون دقيقة .
- ٣ - اجمع أكبر كمية من المعلومات الملائمة عن كل بديل .. ولا بد أن تدرس القيمة العلمية للمعلومات ودرجة الثقة فى مصدرها .
- ٤ - استخدم الخبراء بحكمة . استخدم المحامين والمستشارين .. كل فى محله .

(2) John Hammond : *Smart Choices*, p. 71 .

ثانيًا : التوفيق بين البدائل Tradeoffs

○ التوفيق بين البدائل من منظور مختلف الأهداف :

توضح مصفوفة نتائج البدائل «من منظور مختلف الأهداف» تفوق بعض الأهداف علي غيرها بالنسبة لهدف معين . كما توضح تفوق أهداف أخرى من منظور أهداف أخرى . ويصبح من الضروري التوفيق أو الحصول على الأمثلية Optimum في القرار . إن المشكلة أنه لا يمكن اتخاذ قرار إذا كانت الأهداف متعددة وتختلف قيمة البدائل باختلاف الهدف فماذا نحن فاعلون ؟

إن الأمر يتطلب هنا ترتيب البدائل بالنسبة لكل هدف ووضع ذلك في المصفوفة السابق ذكرها .

ومن الممكن عمل تبادل بين بديلين أحدهما يحقق هدفًا تريده والثاني يحقق هدفًا آخر . وتسمى هذه العملية : عملية المبادلة Swap أي مبادلة في البدائل المتاحة .

ثالثًا : مشكلة عدم التأكد

○ مقدمة :

إذا كان الإنسان منا متأكد تمامًا من النتائج المترتبة على كل بديل فإن ذلك يجعل المقارنة سهلة نسبيًا والقرار سهل نسبيًا ولكن المشكلة تكون أكبر لو كانت النتائج المتوقعة غير مؤكدة .

وفى بعض الأحوال يمكن العثور على معلومات إضافية تساعد فى حسم مشكلة عدم التأكد وفى حالات أخرى لا يكون هناك إلا قبول مخاطر محسوبة Calculated risks مثل الاستثمار فى صندوق استثمار أو أوراق مالية أو طرح سلعة جديدة فى السوق أو حتى فى الزواج .

إن عدم التأكد تزيد طبقة جديدة من التعقيدات فى عملية صناعة القرارات . فقرار واحد يمكن أن يحوى مجموعة مختلفة من المخاطر لكل نوع منها اختلاف فى الأهمية ، ومن الممكن أن تتفاعل المخاطر كلها مع بعضها فى قرار واحد . ويصبح من الضرورى حساب كل المخاطر وتفاعلاتها مع بعضها لتحديد النتائج النهائية لكل بديل بعد حساب مخاطره .

○ استخدام بروفيل المخاطرة Risk Profile لتبسيط عملية صناعة

القرارات التى فيها عدم تأكد :

إن بروفيل المخاطره يعالج ٤ أسئلة :

١ - ما هى المخاطر المفتاحية (الرئيسية أو الجوهرية) فى البديل .

٢ - ما هى النتائج المحتملة لكل مخاطره من هذه المخاطر .

٣ - ما هو احتمال حدوث كل نتيجة محتملة .

٤ - ما هى النتيجة النهائية المتوقعة لكل بديل .

○ **تصوير بروفيل المخاطرة باستخدام شجرة القرارات Decision Tree :**

إن تحليل « بروفيل المخاطرة » لكل بديل متاح قد يكون كافياً في حد ذاته للاختيار السليم الواثق . ولكن في المشكلات المعقدة التي يسيطر على بدائلها عدم التأكد تصبح عملية التحليل أكثر تعقيداً . هنا تكون شجرة القرارات مفيدة فهي تصور كل البدائل المتاحة ودرجة المخاطرة في كل منها .

○ **أمثلة على شجرة القرار :**

يفكر شخص في إقامة حفلة لموظفيه بمناسبة البدء في مشروع تطوير الإدارة وهو يفكر في بديلين قويين : البديل الأول هو العشاء في فندق فخم والبديل الثاني هو الخروج إلى الحدائق والجبال والبحار في منطقة مفتوحة . إنه يهتم بدرجة المرح الذي يحققه كل بديل ويهتم بدرجة التفاعل بين الموظفين كما يهتم بتكلفة كل بديل .. وعندما قارن بين البديلين المتاحين للاختيار وجد أن الطقس ربما لا يساعد على الخروج في الخلاء . وهنا لا بد أن يضع احتمالات المطر في صناعة قراره . وقد جمع من البيانات فاكشف أن تكاليف الفندق مرتفعة أما تكاليف النزهة الخلوية منخفضة . ولكن النزهة الخلوية تسمح بتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وهو ضروري لعمل روح الفريق .. ولكن أهم مشكلة هي مشكلة احتمالات المطر واحتمالات عدم المطر .

كيف تصمم شجرة القرار لجمع كل هذه المعلومات والاحتمالات لكل بديل وتعكس مختلف الأهداف الواجب تحقيقها .

شجرة قرار الاحتفال

البدائل	عدم التأكد	النتائج		
		المرح	التفاعل بين الناس	التكلفة
<div style="text-align: center;"> </div>	<div style="text-align: center;"> </div>	متوسط	متوسط	١٠٠٠٠ جنيه
		عالي	عالي إلى حد ما	١٠٠٠٠ جنيه
	<div style="text-align: center;"> </div>	منخفض	منخفض	٧٠٠٠ جنيه
		عالي	عالي	٦٠٠٠ جنيه

عدم تأكد ○

قرار □

○ أهمية شجرة القرار فى تحقيق الدقة والشمول والتحديد :

تساعد شجرة القرار فى التوصل إلى دقة أكبر وشمول أكبر وتحديد أكبر للقرار وذلك على الوجه التالى : (انظر إلى أشجار القرارات السابقة على سبيل المثال) :

١ - استخدم الأرقام لتقدير القيمة الاحتمالية للنتائج فمن المعروف أن الناس تتكلم بشكل وصفى غامض فى وصف الفرص وربما يكون ذلك إنعكاساً للغموض الذى يريدونه . واصرار متخذ القرار على أن يعطى قيمة فى حكمه من المسائل التى ستجعل القرار أقوى . ومن الضرورى القول أنه كلما بذلنا وقتاً أكبر فى تحديد الأرقام كلما كان المجهود له قيمة أكبر .

٢ - ان تحديد النتائج المتوقعة باستخدام الأرقام وفى ظل الاحتمالات يقلل من المدى الذى نطرحه .

٣ - ان اعطاء قيمة رقمية للبدايل من منظور مدى مساهمتها فى تحقيق الأهداف يجعلنا نستطيع أن نختار بديلاً آخرأ مساوياً فى قيمته ، دون أن نعطى اهتماماً زائداً لبديل على أساس وصفى .

٤ - ان اعطاء وقت للتفكير فى بناء " بروفيل المخاطر " يستحق الاهتمام : فهو يساعد على الإقلال من التردد ويؤدى إلى وضع قيمة للاحتتمالات وقيمة للنتائج .. انه وقت يستحق المجهود .

○ وأخيراً درجة تحمل المخاطرة :

ان نظرة أى انسان إلى المخاطرة مسألة شخصية تماما يستمدّها من شخصيته : فمن المعروف أن بعض الناس تتجنب المخاطرة Risk averters بينما نجد البعض الآخر يحب المخاطرة صحيح ان كل منا يعرف أن المخاطرة لا بد وأن تكون محسوبة ولكن فى التحليل النهائى نجد ان هناك شخص يحب المخاطرة وشخص آخر يكره او يتجنب المخاطره . فالأخير يحب ان ينام الليل فى هدوء .

فإذا كان الإنسان محباً للمخاطرة Risk takers فإنه يستثمر أمواله فى البورصة ويجد سعادة فى معرفة تقلبات الأسعار ويتصرف على أساسها بشجاعة ... اما المتجنب للمخاطرة فإنه يضع أمواله فى دفتر توفير أو أذون خزانة حكومية... وإذا حاول تحمل بعض المخاطرة فربما يشتري وثائق صندوق استثمار من الوثائق التى تعتمد على السندات ذات العائد الثابت أو الاستثمار شبه المضمون .

ومن الضرورى لتخذ القرار أن يأخذ فى الحسبان درجة تحمله للمخاطرة Risk tolerance فى صناعة قراراته . فالاختيار بين البدائل يتحدد بالمخاطرة التى يحويها كل بديل . ولا يكفى تحديد «بروفيل المخاطرة» Risk profile بل يجب تحديد درجة الاستعداد عند متخذ القرار لتحمل المخاطرة .

٥ اتخاذ القرار والقرارات المرتبطة

إن البديل الذى يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف هو البديل الأمثل .. وهو ليس بالضرورة حلاً سليماً ١٠٠٪ .. فربما يكون أقل البدائل المتاحة سوءاً ، ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هو سيء وبين ما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف .

○ معايير اختيار البديل الأمثل أو الأفضل :

هذا ونقترح استخدام المعايير الآتية لاختيار البديل الأمثل أو الأفضل :

- ١ - درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل مقارنة بالمكاسب المتوقعة والمخاطر المتوقعة (مخاطرة محسوبة) والقدرة على تحمل المخاطرة .
- ٢ - الاقتصاد فى الجهد البشرى والنفقات المالية والبشرية .
- ٣ - الامكانيات والموارد المالية والبشرية المتاحة .
- ٤ - الوقت الذى يستغرقه تنفيذ البديل .
- ٥ - آثار البديل وانعكاسات تنفيذه .
- ٦ - الأهداف التى يحققها البديل .
- ٧ - الاعتبارات المرتبطة بالموقف الإدارى .

○ وسائل مساعدة متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل :

ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فإننا نقترح مجموعة من الوسائل تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل على الوجه التالي :

١ - المقارنة الموضوعية :

(التعقل وعدم الاندفاع وعدم التحيز) .

٢ - الاستعانة بأراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين :

(من داخل المنظمة و / أو من خارجها) .

٣ - ترتيب البدائل ترتيباً تنازلياً حسب أولويتها من منظور تحقيقها للأهداف.

٤ - إعادة النظر في ايجابيات وسلبيات كل بديل مطروح :

(من منظور تفصيلي « سيناريوهات تفصيلية للآثار والانعكاسات لكل بديل ومدى احتمال حدوثها)

٥ - الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشكلات وبدائلها في شكل أرقام أو رموز :

- بحوث العمليات (النماذج الرياضية) .

- شجرة القرارات «Decision Tree» .

- نظرية المباريات «Game Theory» .

- التحليل الحدي «Marginal Analysis» .

○ الضغوط على متخذ القرار :

بالإضافة إلى الضغوط النفسية والفخاخ السيكلوجية التي يقع فيها متخذ القرار فإنه غالباً ما يجد نفسه تحت ضغوط أخرى : بعضها من الظروف البيئية وبعضها يعود إلى متطلبات تنظيمية بالإضافة إلى احتياجات متخذ القرار وقيمه وقناعاته الذاتية . وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال :

١ - ضغوط الظروف البيئية : وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد بالإضافة إلى متطلبات الحكومة والمجتمع والمنافسة والتكنولوجيا والمتعاملين .

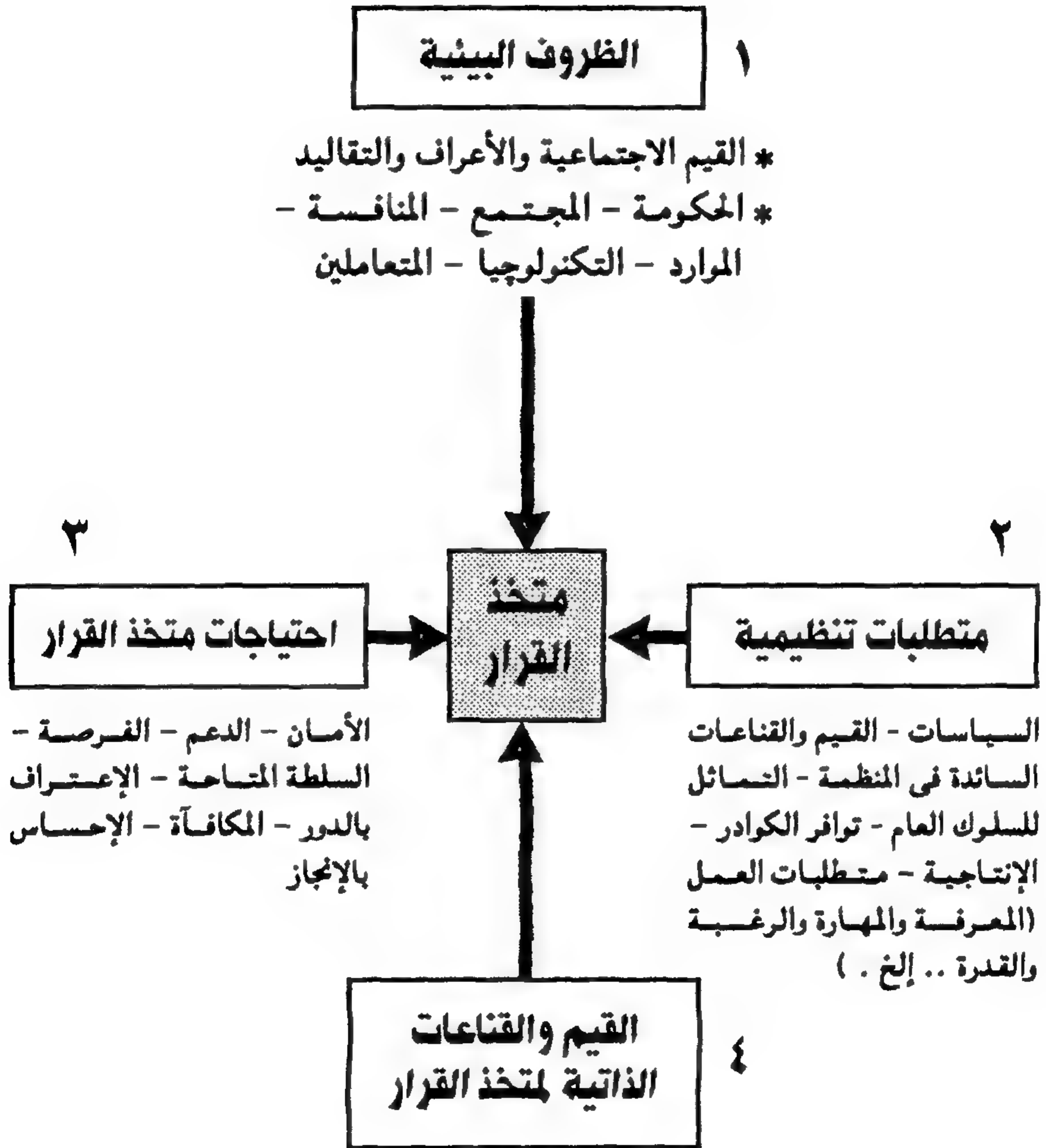
٢ - المتطلبات التنظيمية : مثل السياسات والقيم والقناعات السائدة في المنظمة والمناخ والسلوك العام فيها بالإضافة إلى توافر الكوادر ومتطلبات الإنتاجية ومتطلبات العمل (المعرفة والمهارة والرغبة والقدرة ... إلخ)

٣ - احتياجات متخذ القرار : مثل حاجته للأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والإعتراف بالدور والمكافأة والإحساس بالإنجاز .

٤ - القيم والقناعات الذاتية لمتخذ القرار .

وفيما يلي شكل يوضح الضغوط على متخذ القرار :





الأبعاد التفصيلية للأربعة ضغوط على متخذ القرار

○ الاعتبار الاستراتيجي (أو الاعتبار الحاكم) :

بينما فيما تقدم أن الاختيار النهائي بين البدائل عملية صعبة باعتبارها مرحلة من مراحل صناعة القرارات ، وقد يتعجب البعض من طول تلك المراحل وخصوصاً في دراسة ما هيئة المشكلة ، وفي تعدد مختلف الحلول ، وفي تعدد مزايا وعيوب مختلف الحلول .. لذلك فإن المتدربين على صناعة القرارات غالباً ما يعتمدون على ما يسمى «الاعتبار الاستراتيجي» «Strategic Factor» (أو الاعتبار الحاكم) «Governing Factor» لإختصار هذه المجهودات الفكرية الشاقة . فما هو الاعتبار الاستراتيجي (أو الاعتبار الحاكم) .

فيإذا وجد مثلاً أن آلة معينة لا تعمل بسبب عدم وجود مسمار، قيل إن العامل الاستراتيجي في هذه الحالة هو عدم وجود المسمار بالرغم من أن الآلة تحتاج (مثلاً) إلى تشحيم ، ولكن نقص التشحيم ليس سبباً في توقف الآلة . ومعرفة الاعتبار الحاكم يقلل كثيراً من المجهودات الذهنية والعصبية في صناعة القرارات . إلا أن تمييز الاعتبار الحاكم يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة والخبرة والذكاء وسعة الأفق . ومن المهم لمتخذ القرار أن يعلم أن كل حل له ثمن وأن العبرة بالثمن الذي يمكن دفعه ! (سواء كان هذا الثمن مادي أو معنوي) .

كل حل له ثمن

ما هو الحل الذي تستطيع أن تدفع ثمنه ؟

○ اتخاذ الإجراءات الوقائية :

إن المدير الناهض يدرس بالتفصيل الآثار المترتبة على تنفيذ أحسن بديل كما لو كان هذا البديل قد نفذ فعلاً .. فهو يفكر فى المشاكل والأخطار التى يمكن أن تحدث فى المستقبل نتيجة تنفيذ البديل . وفيما يلى مجموعة نقاط قد يكون بعضها مصدر متاعب ويجب على المدير دراستها بالنسبة لتنفيذ البديل الذى اختاره ويتخذ القرارات المرتبطة .

النقاط التى يجب على المدير دراستها لتنفيذ البدائل :

١ - البشر :

الروح المعنوية ، المهارة والقدرات ، الأداء والكفاية الإنتاجية ، التطوير والتقدم ، الصحة والأمن الصناعى .

٢ - التنظيم :

العلاقات بين الوحدات والوظائف والأشخاص ، شبكة الاتصال ، التنظيم الرسمى والمجموعات غير الرسمية ، التنسيق .

٣ - الظروف الخارجية :

الاتجاهات الاقتصادية ، المنافسة ، الصور الذهنية للمشروع ، التشريع والحكومة .

٤ - التسهيلات :

المكان ، الموقع ، المرونة وامكانية التغيير .

٥- آراء ومراحل :

الضمان ، موقف أصحاب الأموال ، التكييف .

٦- المواد :

المصادر وامكانية الحصول عليها ، الجودة ، التخزين .

٧- الاموال :

رأس المال ، التكاليف ، العائد على رأس المال .

٨- الإنتاج :

الجودة ، الكمية ، الوقت .

٩- عوامل شخصية :

الأهداف والخطط ، الاهتمامات .

وربما يجد المدير أن الآثار الممكن أن تترتب على تنفيذ البديل لا يمكن قبولها وبالتالي فهو يقنع بالبديل الأقل في الترتيب باعتبار أن آثاره المترتبة من الممكن قبولها ، ولابد أن يحدث ذلك قبل اتخاذ القرار وإلا كان معنى ذلك الرجوع فيه .

ولا يكفي بالطبع اتخاذ القرار وإصدار أوامر لتنفيذه ولكن من الضروري أن يحتاط صانع القرار لكل الآثار الممكن أن تترتب على تنفيذ القرار لأنه لو تركها كما هي لكان كل أثر من تلك الآثار موضع مشكلة محتملة . فعلى المدير قبل أن يفوت الأوان أن يتخذ من الإجراءات الوقائية ما يمنع حدوث أية إنحرافات في المستقبل نتيجة تطبيق القرار .

○ **وأخيراً : إجراءات علاجية جديدة (الرقابة على تنفيذ القرار) :**

يتطلب الأمر أن يضع المدير نظاماً بحيث ترد إليه التقارير أولاً بأول عما يحدث من إنحرافات .. وكذلك متابعة تنفيذ أوامره ليتأكد من أنها وصلت للأشخاص المفروض أن تصل إليهم .. ويتأكد أنهم فهموها بالضبط . كما يجب أن يحدد المسئولين عن تنفيذ أوامره ويحدد مواعيد التنفيذ باليوم والتاريخ لقياس الأداء الفعلى وأخيراً يضع نظاماً يخبره بأية إنحرافات تحدث وفى الحال .

○ **صياغة وإعلان القرار :**

هناك عدة شروط يجب أن يراعيها متخذ القرار فى صياغة وإعلان قراره . من أهمها :

١ - **الصياغة مختصرة وبسيطة وواضحة ومميزة ومتماشية مع القوانين والانظمة والاختصاصات والصلاحيات المناطة بمتخذه .**

٢ - **اختيار التوقيت الملائم لإعلان القرار .**

٣ - **اختيار الأسلوب المناسب لإعلان القرار .**

٤ - **تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتقبل القرار إن لم يكن قد تم ذلك من قبل.**

هذا ويجب أن نشير إلى أنه لا يتم الإعلان عن القرار إلا بعد اتخاذ الإجراءات الوقائية حيث يتم التفكير بالتفصيل فى النتائج المترتبة على

تطبيق القرار . كما يتطلب الأمر التفكير فى القرارات المستقبلية المرتبطة بالقرار المتخذ .. وهو ما نقلنا للموضوع التالى .

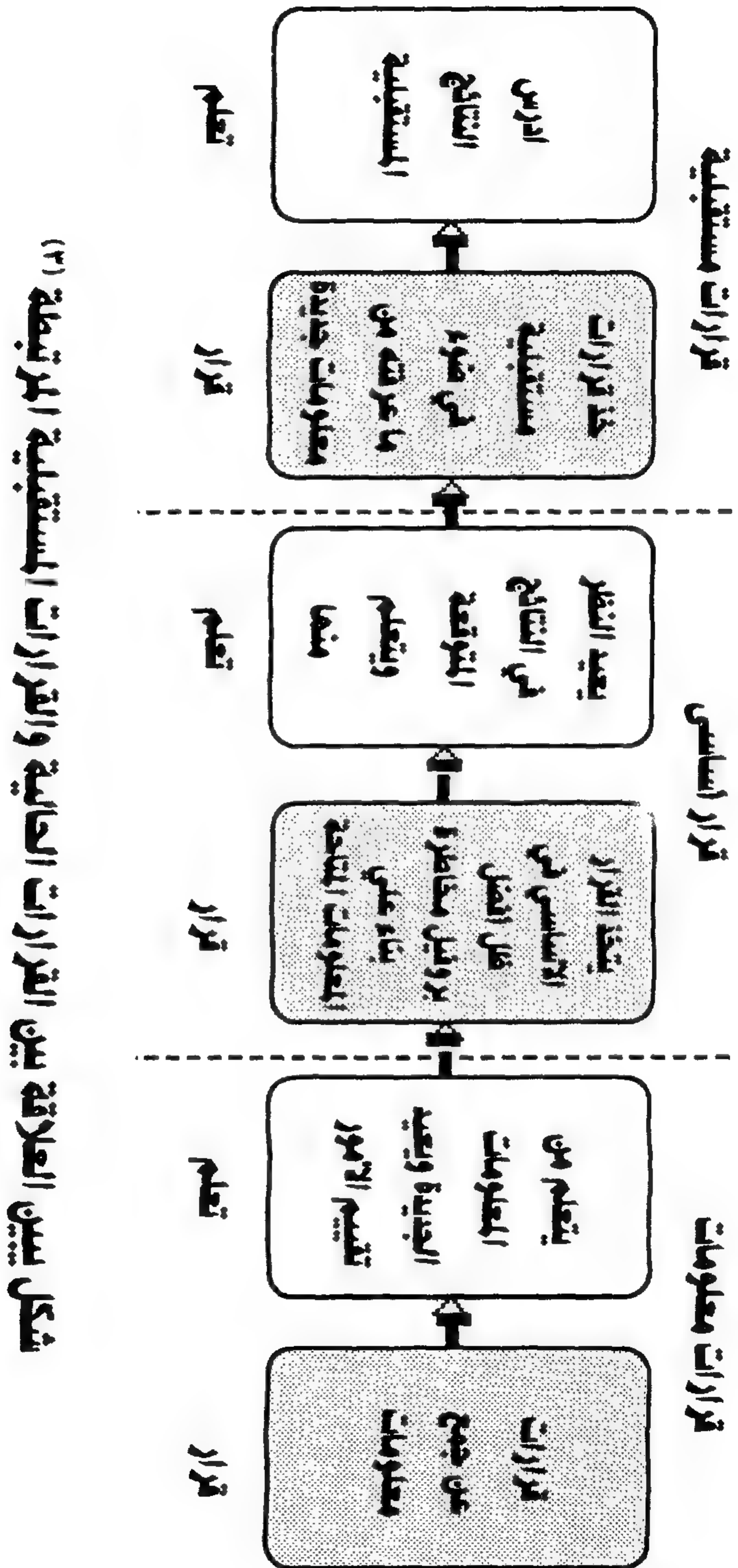
○ اتخاذ القرارات المرتبطة(*) :

إن اتخاذ قرار الآن يحد من حرية صانع القرار فى اتخاذ قرارات مستقبلية . ولذلك عندما نتخذ قراراً الآن فإنه لابد لك أن تفكر فى القرارات التى ستتخذها مستقبلاً والمرتبطة بالقرار الذى تتخذه الآن . فالطبيب مثلاً الذى يقرر إجراء عملية جراحية فى القلب لمريض يعانى من ضيق فى الشرايين التاجية لابد أن يفكر فى الذى سيفعله لو ساءت الأحوال وتعقدت . ان الطالب الذى يأخذ قراراً الآن بالدخول فى كلية الهندسة لابد أن يفكر فى القرارات التى يجب ان يتخذها مستقبلاً وتكون مرتبطة بالقرار الحالى .

إن متخذ القرار الآن لابد وان يجمع المعلومات لتخفيض درجة عدم التأكد.. إنه يتخذ قرار عن المعلومات التى يجب أن يجمعها . وبعد أن يحصل على المعلومات فإنه لابد أن يعيد حكمه على الأمور ويتعلم منها ... هنا فقط فإنه يأخذ قراره الأساسى : يختار أفضل البدائل المتاحة من منظور «بروفيل المخاطرة» الذى يستطيع أن يتحمله (فى ضوء المعلومات المتاحة) وذلك فى ضوء دراسة - ونحن نكرر - للقرارات المستقبلية المرتبطة .

وفيما يلى شكل يوضح العلاقة بين القرار الأساسى (الحالى) وبين القرارات المستقبلية المرتبطة .

(*) Linked Decisions.



شكل يبين العلاقة بين القرارات الحايية والقرارات المستقبلية المرتبطة^(٣)

(٣) بتصرف من : John Hammond : *Smart Choices*, 1999 .

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Thinkogram	رسم طريقة تفكير
Problem diagnosis	تشخيص مشكلة
Brainstorming	عصف فكري
Decision making	صناعة قرار
Decision taking	اتخاذ قرار (آخر مرحلة في صناعة القرار)
Deviation	المشكلة = انحراف
The Rational Manager	المدير الرشيد
The Rational Decision	القرار الرشيد
Fact	حقيقة
Value	قيمة
Illusions	انطباعات ظاهرية مضللة
Decision criteria	معايير قرار
Free wheeling	طريقة التدفق في عرض الأفكار
Round-robin	طريقة الانتظار للدور
Consequences / Objectives Matrix	مصفوفة نتائج الأهداف للبدائل
Try before you buy	التجربة قبل الشراء

Optimum	الأمثلية (بديل أمثل)
Risk profile	بروفيل المخاطرة
Calculated risk	مخاطرة محسوبة
Decision tree	شجرة قرار
Risk tolerance	القدرة على تحمل المخاطرة
Risk takers	محب المخاطرة
Risk averters	متجنب المخاطرة
Game theory	نظرية المباريات
Marginal analysis	التحليل الحدى
Strategic factor	الاعتبار الاستراتيجى
Governing factor	الاعتبار الحاكم
Linked desisions	قرارات مرتبطة

أسئلة للمناقشة

- ١ - ما هو المقصود بقولنا أن صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة ؟ اضرب أمثلة من عندك .
- ٢ - المشكلات أنواع وأشكال .. ما هي ؟ اضرب الأمثلة على كل منها ؟
- ٣ - ما هي الطريقة التقليدية في اتخاذ القرارات ؟ هل هي عشوائية ؟ إلى أى مدى تحقق الطريقة التقليدية اتخاذ قرارات رشيدة ؟
- ٤ - ما هي مراحل صناعة القرار الرشيد ؟
- ٥ - يقال أن المشكلة المحددة جيداً تعتبر نصف محلوقة .. ما رأيك ؟
- ٦ - لابد من تحديد الهدف أو الأهداف من حل كل مشكلة .. لماذا ؟ هل يتوقف حل أى مشكلة على الهدف من حلها ؟ كيف ؟ اضرب الأمثلة .
- ٧ - كل بديل له مزايا وعيوب .. كيف يمكن اختيار البديل الأمثل ؟ هل ذلك مرتبط بالمخاطر أم بالهدف ؟ اشرح ؟
- ٨ - يواجه متخذ القرار مجموعة من الضغوط في الواقع العملي .. ما هي هذه الضغوط ؟ وما أكثرها قوة ؟
- ٩ - اشرح كيف يمكن استخدام «بروفيل المخاطرة» في تبسيط عملية صناعة القرارات التي فيها عدم تأكد ؟
- ١٠ - اشرح كيف تستخدم «شجرة القرار» في اتخاذ قرار مخاطرة محسوبة ؟ اضرب مثلاً ؟
- ١١ - هل يختلف القرار لو كان متخذ القرار محباً للمخاطرة عما لو كان متجنباً للمخاطرة ؟ اضرب مثلاً ؟



حسب تسلسل ورودها

Kepner, C. & Tregoe, B. : *The Rational Manager : A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1965 .

John S. Hammond et. al. : *Smart Choices : A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston : Harvard Business School Press, 1999 .

J.E. Russo and P. Schoemaker : *Decision Traps : The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making & How to Overcome them*. New York : Simon & Schuster, 1989 .

Max Bazerman : *Judgement in Managerial Decision Making*. New York : John Wiley & Sons, 4th ed. 1998 .

الجزء السابع

تطور الفكر الإداري

١٤ مراحل تطور الفكر الإداري .

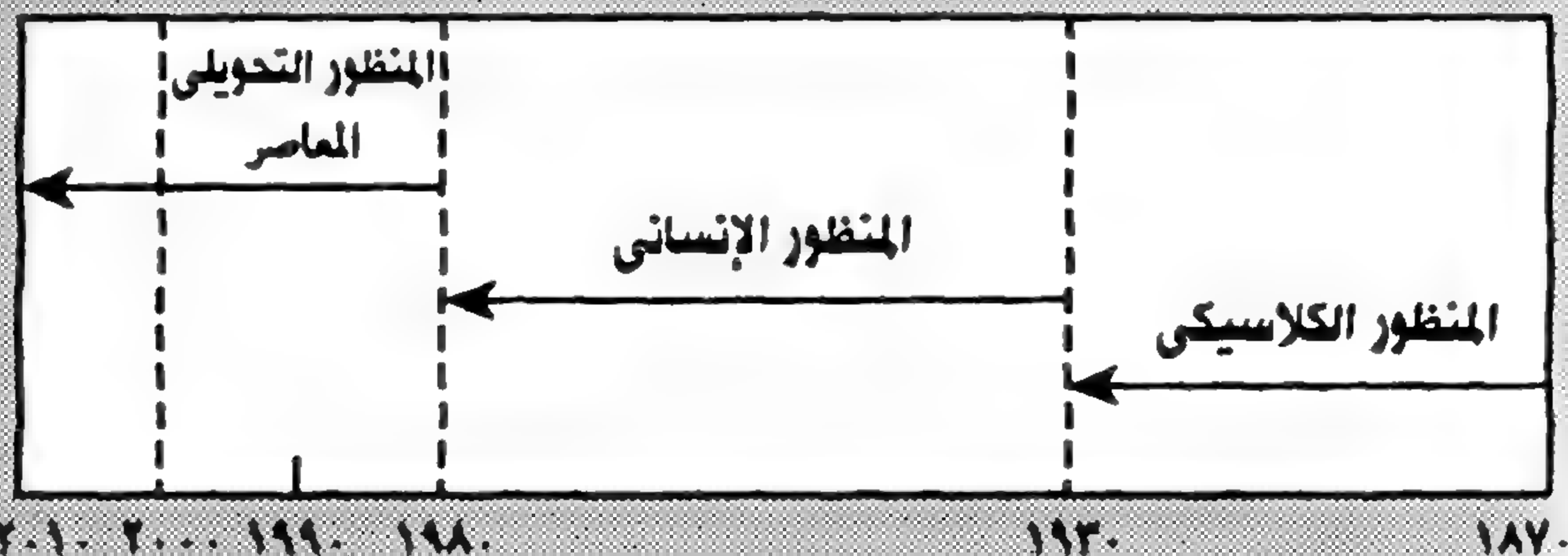
١٥ الفكر الإداري الحكومي المعاصر .

مراحل تطور الفكر الإداري

المرحلة الأولى : المنظور الكلاسيكي (١٨٥٦ - ١٩٢٠)

المرحلة الثانية : المنظور الإنساني (١٩٣٠ - ١٩٦٤)

المرحلة الثالثة : المنظور التحويلي المعاصر (١٩٨٠ - ...)



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض مراحل تطور الفكر الإداري : المنظور الكلاسيكي والمنظور الإنساني والمنظور التحويلي المعاصر مع التركيز على طبيعة كل مرحلة والرواد الأوائل الذين كان لهم بصمات واضحة في تشكيل الفكر الإداري المعاصر . وأخيراً الضوابط الأخلاقية في الإدارة .

موضوعات الفصل

- | | | | |
|---|------------------------------|---|-------------------------------------|
| ١ | حركة الإدارة العلمية | ١ | المرحلة الأولى |
| ٢ | المبادئ الإدارية | | المنظور الكلاسيكي |
| ٣ | المنظمات البيروقراطية | | Classical Perspective |
| ١ | حركة العلاقات الإنسانية | ٢ | المرحلة الثانية |
| ٢ | تجارب هاوثورن الإنسانية | | المنظور الإنساني |
| ٣ | منظور الموارد الإنسانية | | Haman Perspective |
| ٧ | فلسفة إدارة الجودة الشاملة | ٣ | المرحلة الثالثة |
| ٨ | التحويل الشامل للمنظمات | | المنظور التحويلي المعاصر |
| ٩ | المنظمة التي تتعلم | | Recent Transformational Perspective |
| | الضوابط الأخلاقية في الإدارة | | وأخيراً |

- ١ حركة الإدارة العلمية
(فريدريك تايلور ١٨٥٦ - ١٩١٥)
- ٢ المبادئ الإدارية
(هنري فايول ١٨٤١ - ١٩٢٥)
- ٣ المنظمات البيروقراطية
(ماكس فيبر ١٨٦٤ - ١٩٢٠)

المرحلة الأولى



المنظور الكلاسيكي

Classical Perspective

○ مقدمة : نظرة كلية على المنظور الكلاسيكي :

يمكن القول بأن «حركة الإدارة العلمية» بدأت فعلاً مع المبادئ التي عرضها (فريدريك تايلور) Taylor عام ١٩١٢ وهو تاريخ «شهادته» Testimony أمام «الكونجرس الأمريكي» عن طريقته الجديدة في الإدارة خلافاً «للإدارة التقليدية» . إن حركة «الإدارة العلمية» Scientific Management Movement في مجملها ركزت على «العمل» Work : فالاهتمام كان منصباً على تخطيط العمل وذلك بفصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ (تايلور) وعلى قياس ودراسة الزمن والحركة (جلبرت) وعمل جداول زمنية (جانت) . والاهتمام أيضاً بعمل معدلات أداء نمطية (تايلور وجلبرت) وتحفيز الأفراد مادياً لبلوغ تلك المعدلات النمطية والاهتمام بالرقابة في ضوء المعايير بحيث تكون الإدارة بالاستثناء (تايلور) . إن التركيز هنا كان على أساس أن تتم الإدارة بناءً على علم له أصول وقواعد وليس على أساس «قواعد الخبرة التقليدية» Rules-of-thumb أي تكون الإدارة «علمية» Scientific بدلاً من «تقليدية» Traditional .

ولكثرة وأهمية المعرفة المصنفة التي عرضها (فريدريك تايلور) لا يتردد الباحثون والمؤرخون في أن يشيروا إليه على أنه مؤسس «علم الإدارة». على أن الكثيرين يعتقدون أن مفهوم تايلور عن «الإدارة» كان على مستوى إدارة الورشة Shop Management أو حتى على مستوى «الإشراف» على الورشة ... فكان تركيزه على الطرق والأساليب ... ولذلك يقال أن نظريته إلى الإدارة كانت من أسفل botton-up-management أى نظرة «مدير ورشة» أو «ملاحظ» .

أما (هنري فايول) الفرنسي الأصل فقد تصدى للإدارة من أعلى Up-down-managemnt ووضع أسس ومبادئ الإدارة . ولذلك يقال أن (هنري فايول) مؤسسًا مشاركًا لعلم الإدارة . وجاء (ماكس فيبر) الألماني ووضع مجموعة من القواعد لإدارة المنظمات الكبيرة على أساس رشيد بدلاً من الإدارة العائلية التي كانت سائدة في أوروبا .

وسنعالج في الصفحات التالية : حركة الإدارة العلمية لـ (فريدريك تايلور) والمبادئ الإدارية لـ (هنري فايول) والمنظمات البيروقراطية لـ (ماكس فيبر) على التوالي وإن كنا سنعطى مساحة أوسع لعرض أفكار (فريدريك تايلور) .



حركة الإدارة العلمية

(فريدريك تايلور ١٨٥٦ - ١٩١٥)

١

فى إحدى الجلسات التى دافع فيها عن طريقته أمام مجلس النواب الأمريكى (*) عام ١٩١٢ ، شرح (فريدريك تايلور) المبادئ الأربعة الرئيسية للإدارة العلمية :

أولاً : إحلال علم له قواعد ومبادئ علمية محل « القواعد التقديرية » Rules-of-thumb ... تلك التى تعتمد أساساً على خبرة فرد واحد أو خبرة مجموعة محدودة من الأفراد ، أما المبادئ العلمية فهى تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين بشكل يجعلها حقائق عامة .

ثانياً : الإختيار العلمى والتطوير الإيجابى للعمال .. من أجل أن يؤدى كل عامل أعلى مستوى من العمل .

ثالثاً : الجمع بين العلم (فى أولاً) وبين الإختيار العلمى والتدريب الإيجابى للعمال (فى ثانياً) .

رابعاً : تقسيم العمل الفعلى بين الإدارة وبين العمال . والواقع أن هذا هو « مبدأ فصل التخطيط عند التنفيذ ، ويؤمن (فريدريك تايلور) أن الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال بالنسبة إلى عملهم ، بالنسبة لزملائهم ، . كما يؤمن (تايلور) أيضاً بأن « الإدارة

(*) Testimony before the House of Representatives, 1912, P.30

العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب صاحب العمل أيضاً والمشرّف ومجلس الإدارة .. وفى واجباتهم نحو زملائهم العمال ونحو جميع مشاكلهم اليومية» .

وفى صفحة ٣٠ من شهادته يقول : «أن الثورة الكبرى تحدث فى الإتجاهات العلمية لكلا الفريقين العامل وصاحب العمل . طبقاً للإدارة العلمية . عندما ينسى كل منهم كيفية تقسيم الفائض (الربح) بينهما باعتباره أهم شيء . ويرتكز اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضروري أحداث نزاع بينهما . ويقول (تايلور) أيضاً : «إنه يجب على كل من الطرفين الخضوع للبحث العلمى والمعرفة بدلاً من الإعتماد على الآراء القديمة المتعلقة بالعمل».

ويمكن تلخيص معنى «الإدارة العلمية» Scientific Management كما أوردها (تايلور)^(١) فى كتابه المشهور بهذا الاسم والذي أخرجه عام ١٩١١ فى النقاط الآتية :

١ - أن الغرض الأساسى للإدارة يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للعامل .

٢ - إن الإدارة العلمية تختلف إختلافاً أساسياً عن الإدارة التقليدية - Tradi-tional Management . فالإدارة التقليدية تعتمد أساساً على قواعد تقديرية للخبرة السابقة Rule of thumb حيث يكون التشجيع أساسياً للحصول على أكبر قدر للعمل من العامل .

(1) Fredric Taylor : *Scientific Management*, 1911

ونحن نرى أنه لا يجوز استخدام هذا الاصطلاح إلا فيما يتعلق بأفكار فريدريك بالذات .

٣ - إن الإدارة فى ظل الإدارة العلمية تتحمل مسئولية جمع المعلومات التقليدية التى كان العمال يملكونها ثم تبويبها وصياغتها فى شكل قوانين وقواعد ومعدلات تساعد العامل بشكل كبير .

فى «الإدارة التقليدية» إدارة التخمين والحدس يقول (تايلور):
«المشكلة كلها تقع على عاتق العامل فى حين أنه فى الإدارة العلمية يقع نصف المشكلة على الإدارة» .

وأهم عنصر فى الإدارة - يقول (تايلور) - هو فكرة الوظيفة ، «فعمل كل عامل يخطط تخطيطاً كاملاً بواسطة الإدارة يوماً مقدماً على الأقل - وفى معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة بالتفصيل - العمل المطلوب منه» .

وفى كتابه «Shop Management» يمكن أن نلخص ما قاله (تايلور)
عن أسس الإدارة The Fundamentals of Management (فى صفحة ١٧ وما بعدها) على الوجه التالى :

١ - إن ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال بخلاف أى شىء آخر هو أجور مرتفعة وأن ما يطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم بخلاف أى شىء آخر هو إنخفاض تكلفة العمل .

ويقول (تايلور) : «إن غياب هذين العنصرين يكون أحسن ترمومتر على سوء الإدارة أوجودتها» .

٢ - إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته وحالته الجسمية .

- ٣ - إن كل عامل يجب أن يطالب بأن يقدم أكبر كمية ممكنة من العمل ، كمية يكن أن يقدمها عامل فى الدرجة الأولى .
- ٤ - إن كل عامل - عندما ينتج مثلما ينتج عامل الدرجة الأولى - يجب أن يدفع له من ٣٠ بالمائة إلى ١٠٠ بالمائة طبقاً لطبيعة العمل .
- ٥ - إن العمال بطبيعتهم يميلون إلى أخذ الأمور بالسهل والتكاسل.
- ٦ - إن الأجور العالية وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول عليها بدراسة الوقت وأن أسرع طريقة لتنفيذ أى عمل تتم عن طريق الوقت النمطى أو المعيارى (*) .
- ٧ - يجب كلما أمكن إعفاء رؤساء المجموعة ورؤساء العمال من العمليات التى لها الطبيعة الكتابية ، لأن واجباتهم هى التأكد من أن ما تم مطابق لما هو مطلوب .

(*) من الرواد الأوائل الذين اهتموا بالإنتاجية فرانك جلبرت Frank Gilbert وفيما يلى فكرة مختصرة عنه :

بدأ «جلبرت» حياته العملية فى حرفة البناء عام ١٨٨٥ . وقد لاحظ وجود عدة طرق يتبعها كل بناء (بتشديد النون) . وقد حاول أن يفسر هذه الطرق المختلفة خصوصاً وأنه كان حديث العهد بهذه العملية . وبدأت دراساته وأبحاثه بقصد السرعة فى إتمام العمل ، ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية عن طريق إيجاد أحسن طريقة لإتمام العمل . وأصبح هذا شعاراً له فى أعماله وخدماته الاستشارية . وابتكر «جلبرت» طريقة تصوير حركات العمال بالة فوتوغرافية خاصة وكذلك استخدام الساعة الدقيقة .

ولم يهتم «جلبرت» بحركات العامل فقط وإنما إهتم أيضاً بالتصميم الداخلى للمؤسسة ، وعلاقته بموقع الآلات والأدوات والمواد ... إلخ . كما ابتكر خريطة تسلسل خطوات العمل .. ودرس الظروف التى تؤدى إلى إجهاد العمال ومعرفة أحسن ظروف العمل . كما فكر فى أحسن طريقة للعمل فمثلاً بالنسبة للبناء فإنه فكر فى أحسن طريقة لوضع الأحجار ومكانها (على يمين أو يسار البناء) وهكذا .

٨ - إن النوع الوظيفي للإدارة يجب أن يحل محل النوع العسكري للإدارة .
Functional type of management should substitute the military type of management ,

وفى هذا النوع من التنظيم يتخصص الرؤساء كل فى وظيفة معينة .

○ أهمية أفكار (تايلور) بصفة خاصة :

ترجع أهمية أفكار (تايلور) إلى الإقلال من أهمية الصراع بين أصحاب العمل والعمال حول كيفية تقسيم الفائض والتركيز على كيفية زيادة هذا الفائض لمصلحة الطرفين عن طريق تخطيط أحسن للعمل وعزيمة أفضل من جانب العامل مصحوب بطرق تشجيعية ومكافآت معينة . وعلى هذا كانت معظم مجهودات تايلور وزملاءه (*) مركزة على الطرق والأساليب مثل : دراسة الزمن والحركة ، تحديد وتوضيح المسئوليات ، وخرائط التخطيط .. وكل ما يتعلق بالرقابة على الإنتاج .

بعد هذا التحليل لأفكار (تايلور) الأساسية هل تعتقد أنه يستحق اللقب «أبو الفكر الإدارى» ؟

(*) هنرى جانت Henry Gantt :

من أهم ما يعرف عن (جانت) : (خرائط جانت) Gantt Charts التى تعتبر أكبر مساهمة للإدارة، لأنها أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة : فهى تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم فى وقت محدد . وفيما يلى أنواع الخرائط :

١ - خريطة سجل الآلة The machine record chart .

٢ - خريطة سجل العامل The man record chart : تظهر الوقت الفعلى مقابل الوقت المفروض.

٣ - خريطة التصميم The layout chart : تخطط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع .

٤ - خريطة مقدار العمل The load chart : تبين مقارنة العمل الفعلى مع المخطط .

المبادئ الإدارية

(هنرى فايول ١٨٤١ - ١٩٢٥)

٢

فى الوقت الذى كان فيه (تايلور) ينادى بالإدارة العلمية فى أمريكا كان (هنرى فايول) Fayol (١٨٤١ - ١٩٢٥) ينادى بمبادئ الإدارة فى فرنسا . وظهرت أفكاره فى كتابة المشهور :

Administration Industrielle et Generale, 1916

يبحث الجزء الأول من هذا الكتاب فى ضرورة وإمكانية تدريس الإدارة، بينما يبحث القسم الثانى فى عناصر الإدارة ومبادئها.

يقول (هنرى فايول) : أن النشاط الإدارى مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة . والنشاط الإدارى يقول (فايول) : «نشاط مميز عن النشاطات الأخرى» . وفى كلماته بالحرف الواحد :

«The Managerial function is quite distinct from the other essential functions.»

وقد ذكر (فايول) أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التى قال بصدها إنه اضطر لاستخدامها فى حياته العملية . وسنقوم بتلخيص هذه المبادئ فيما يلى ، وإن كان (فايول) نفسه قد ذكرها باختصار^(٢).

(2) Fayol : *Industrial and General Management*, English Edition, 1929, p. 7 .

- ١ - مبدأ تقسيم العمل Division of Work : وهو مبدأ التخصيص وتقسيم أوجه النشاط سواء أكان ذلك فى مختلف العمليات أو فى عملية واحدة.
- ٢ - مبدأ السلطة والمسئولية Authority and Responsibility : والسلطة - كما يراها (فايول) - تتكون من عنصرين : السلطة التى يستمدّها الفرد من وظيفته والسلطة الشخصية التى يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه .
- ٣ - مبدأ النظام والتأديب Discipline and Obedience : أى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر .
- ٤ - مبدأ وحدة السلطة الأمر Unity of Command : أى يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد .
- ٥ - مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction : رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التى تتماثل فى الهدف .
- ٦ - مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- ٧ - مبدأ تعويض المستخدمين Remuneration of Personnel : أى تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً سواء بإستخدام المكافآت ، أو خطط المساهمة فى الأرباح أو أية مزايا عينية أخرى .
- ٨ - مبدأ المركزية Centralization : ويقضى بتركيز السلطة فى شخص معين ثم تفويضها حسبما تقضى الظروف .
- ٩ - مبدأ تدرج السلطة Scalar : أى تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها .

١٠ - مبدأ الترتيب والنظام Order : أى أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (وكل شخص) كما يجب أن يكون كل شيء (وكل شخص) فى مكانه الخاص به .

١١ - مبدأ المساواة Equity : وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل .

١٢ - مبدأ تثبيت، المستخدمين Stability of Tenure Personnel : ينبه إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة .

١٣ - مبدأ المبادرة Initiative : أى ضرورة البدء فى تفكير فى الخطط وتنفيذها . وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين .

١٤ - مبدأ روح التعاون Esprit de corps : إن الإتحاد قوة ويشير فايول إلى ضرورة العمل فى شكل فريق .

هذا ، ومن أهم ما كتب (فايول) «عناصر الإدارة» Elements of Administration and من اعتبرها (فايول) وظائف الإدارة . ويرى فايول أن عناصر الإدارة خمسة :

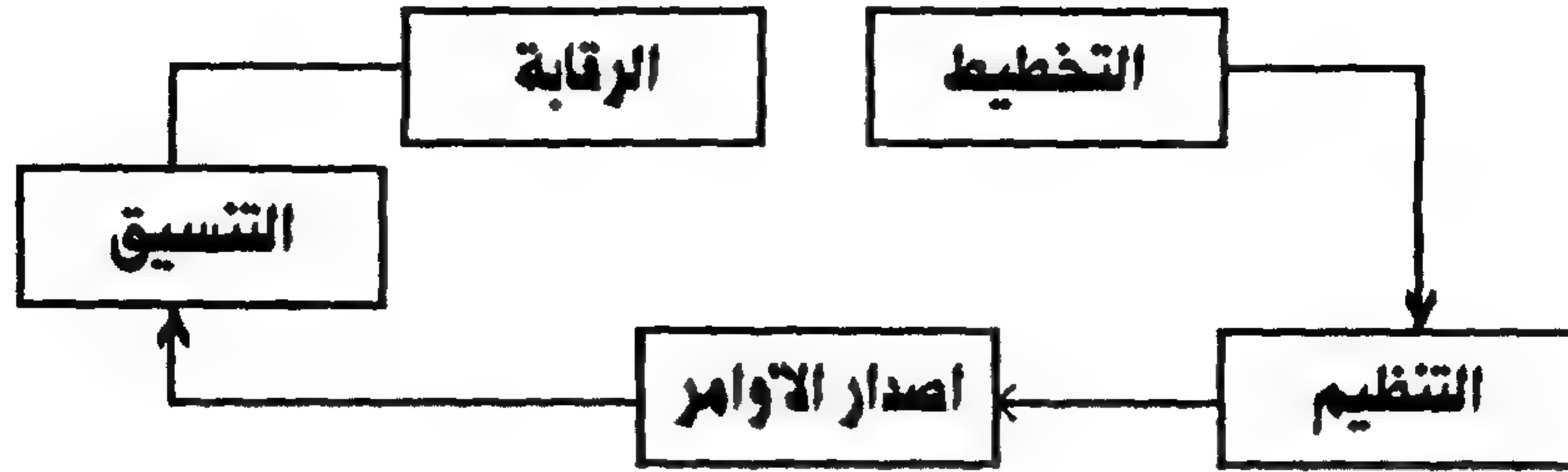
١ - التخطيط Planning

٢ - التنظيم Organization

٣ - إصدار الأوامر Command

٤ - التنسيق Coordination

٥ - الرقابة Control



شكل يصور عناصر الإدارة في فكر (فايول)

وترجع أهمية هذه الأفكار إلى أنها متفقة مع أفكار الوقت الحاضر . هذا وقد أكد (فايول) ضرورة التخطيط مستخدماً التعبير الفرنسي Prevoyance ومعناه بالانجليزية Planning فيقول (فايول) :

To foresee ... means both to assess the future and make provision for it p.43.

وعلى هذا فيقصد (فايول) بالتخطيط عنصرين : (١) التنبؤ ، (٢) وضع الخطة . « وخطة العمل هي في نفس الوقت - تحديد الوقت والنتائج المرجوة والطريق الذي يجب أن يتبع خطوات العمل و طرق العمل » .

○ فايول وفكرة الإدارة بالاستثناء :

يقول (فايول) إنه من الأخطاء الأساسية للمديرين في المستويات العليا أنهم يبذلون وقتاً كبيراً في التفاصيل (التي يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها) وذلك على حساب المشاكل الكبيرة التي تنتظر دون حلول لها .

ويرد ف (فايول) قائلاً : « إن بعض الناس يعتقدون أنه لا يمكن أن يتم شيء على أحسن وجه إذا لم يشتركوا فيه شخصياً ويمكننا أن نتصور مدى

إنشغال الرؤساء فى تفاصيل وذلك فإنهم لا يقومون بأعمالهم الضرورية من تخطيط وتوجيه ومتابعة الأعمال الرئيسية للمشروع». ويؤكد (فايول) ضرورة تفويض الرؤوسين فى تنفيذ الأعمال لأنه ليس من الممكن على الإطلاق أن يكون هناك وقت كاف دائماً لكى يقوم المديرون بدراسة التفاصيل الدقيقة .

وترجع أهمية (فايول) بوجه خاص إلى :

١ - التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإدارى .

٢ - الإيمان القوى بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها مضافاً إلى

ذلك الإيمان القوى بوجوب تدريسها .

و باستعراض أفكار كل من (تايلور) و (فايول) يمكننا أن نخرج بحقيقة أساسية وهى أن (تايلور) اهتم بأساليب الإدارة Techniques على مستوى التنفيذ ، أما (فايول) فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول فى التفاصيل . وتعتبر أفكار (تايلور وفايول) تكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على «الكفاءة» Efficiency فى المشروعات .

(*) جوليك وايريوك :

Planning	التخطيط
Organization	التنظيم
Staffing	تهيئة الأفراد
Directing	التوجيه
Co-ordinating	التنسيق
Reporting	رفع التقارير
Budgeting	الميزانيات

ولقد ابتكر (جوليك) لفظاً مختصراً يعبر عن عملية الإدارة POSDCORB .

المنظمات البيروقراطية(*)

(ماكس فيبر ١٨٦٤ - ١٩٢٠) (٣)

٣

ظهر اتجاه جديد فى أوروبا مع بداية القرن العشرين صاحبه (ماكس فيبر) الألمانى الذى نادى بضرورة تنظيم المؤسسات على أساس رشيد rational فمن المعروف أن كثيراً من المنظمات الأوروبية كانت تدار بطريقة عائلية. فلقد كان ولاء العاملين لشخص واحد «كبير العائلة» مثلاً بدلاً من أن يكون الولاء للمنظمة ولرسالتها . وكان معنى ذلك أنه من الممكن استخدام الموارد لتحقيق مآرب شخصيه . وقد أصبحت المنظمات - فى الواقع - مملوكة للعاملين فيها حيث يتصرفون وكأنها ملكا لهم ويستفيدون منها بقدر ما يستطيعون . لقد رأى ماكس فيبر أنه يمكن إدارة المنظمات على أساس غير شخصي impersonal أو أساس رشيد . ويمكن تلخيص عناصر أو مبادئ التنظيم البيروقراطى على الوجه التالى (٤) .

١ - يتم تقسيم العمل بشكل واضح تماماً وتحدد فيه السلطة والمسئولية بشكل قانونى باعتبارها واجبات رسمية .

٢ - يتم تنظيم المناصب فى «هيراركية سلطة» : حيث يكون كل منصب مسئول أمام منصب أعلى.

(*) Bureaucratic Organizations.

(3) Max Weber : *The Theory of Social and Economic Organizations*. New york : Free Press, 1947. 328-337.

(4) Daft, *Management*, P45.

٣ - يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة الفنية من خلال عقد امتحانات أو النجاح فى برامج تدريب .

٤ - ان القرارات الادارية يتم تسجيلها كتابة : حيث أن التسجيل يحافظ على ذاكرة المنظمة باستمرار عبر الزمن .

٥ - تكون الادارة منفصلة عن الملكية .

٦ - يخضع المديرون فى تصرفاتهم إلى قواعد واجراءات للتأكيد على التصرف الرشيد والذي يمكن التنبؤ به . إن القواعد والإجراءات مسألة غير شخصية وتطبق على جميع الموظفين دون استثناء .

لقد كان (ماكس فيبر) مقتنعاً بأن المنظمة المبنية على أساس (رشيد تكون أكثر كفاءة وأكثر قدرة على الاستمرار نظراً لوجود الهيكل الرسمى للوظائف والمناصب المدعمة بقواعد ونظم للعمل وليست متوقفة على شخص معين يمكن أن يستقيل أو يموت . فالإرشادة طبقاً - لماكس فيبر - تتحقق فى المنظمات إذا كان اختيار الموظفين وترقيتهم يتم على أساس الكفاءة وليس على أساس المعرفة والاتصالات والمحسوبية . كما أن المدير لا يستمد سلطته من شخصيته بل من سلطة منصبه القانونية .

وبالرغم من أن كثيراً من المنظمات الكبيرة والحكومية قد نجحت لتطبيق هذه الأفكار الرئيسية إلا أن «البيروقراطية» قد أخذت معنى سلبياً فى الواقع العملى .. معنى مرتبط بالروتين وتعقد الإجراءات ... ومازال هذا التفكير الكلاسيكى مستقراً فى أذهان الكثيرين اليوم بالرغم من سلبياته فى التطبيق .

٤ حركة العلاقات الإنسانية
(مارى باركر فوليت ١٨٦٨ - ١٩٣٣)

٥ تجارب هاوثورن الإنسانية
(ايلتون مايو وفريتز روثليزبرجر ١٩٢٧ - ١٩٣٣)

٦ منظور الموارد الإنسانية
(هرم ماسلو ونظرية Y لماك كريجور ١٩٠٦ - ١٩٦٤)

المرحلة الثانية



المنظور الإنسانى

Human Perspective

○ مقدمة : نظرة كلية على المنظور الإنسانى :

يمكن القول إن أول من اهتم بدراسة النواحي الإنسانية فى الإدارة هى (مارى باركر فوليت) . فقد ناقشت الصراع فى العلاقات وطالبت بسيطرة « قانون الموقف » كأساس لإصدار الأوامر ووضحت الفرق والعلاقة بين القوة والسلطة ... وأهمية المسئولية الم جمعة .. وبالرغم من مساهمتها هذه فان البعض يرى ان المدرسة السلوكية بدأت مع (ايلتون مايو E. Mayo) و (فريتز روثليزبرجر Rothlesberger) فى التجارب المعروفة بأبحاث «هوثورن» (*)

(*) كما أن (شيسز بارنارد) يعتبر من أول المديرين الناجحين الذى كتبوا فى نظريات الإدارة (مثل هنرى فايول) .. ومن مساهماته أهمية المشجعات غير المالية وأهمية التنظيم غير الرسمى .. ومفهوم قبول السلطة من المرؤوسين .. أما (هيربرت سايمون) فقد هاجم مبادئ الإدارة التى وضعها وراة الإدارة العلمية واعتبر أنها مجرد أمثال أو أمثلة ضرورية فى مستويات التشغيل لا فى المستويات الإدارية العليا على أساس أن القاعلية هى الأهم .. كما وضع أن العبرة بالحل الأمثل على اعتبار انه ليس هناك حل أفضل .

حركة العلاقات الإنسانية

(مارى باركر فوليت ١٨٦٨ - ١٩٣٣)

٤

يمكن القول إن أول من اهتم بدراسة النواحي الانسانية فى الادارة هى (مارى باركر فوليت) . وقد ظهر اهتمامها بالنواحي السيكولوجية للأفراد فى أثناء عملها فى إحدى مجالس الحد الأدنى للأجور .

وفىما يلى بعض الأفكار الأساسية التى نادت بها مارى فوليت :

- التعارض والتكامل .
- قانون الموقف .
- الخلط بين القوة والسلطة .
- المسؤولية الم جمعة .
- التخطيط كنوع من التنسيق .
- مهنة الإدارة تحت التكوين .

○ التعارض والتكامل :

فى كتابها «التجربة الإبتكارية»^(٤) Creative Experience تقول فوليت : «إنه من الممكن النظر إلى التعارض بين المصالح المختلفة لا على أنه ضياع وإنهيار أساسى فى العلاقات ، بل عملية طبيعية تسجل فيها القيم

(4) Mary P. Follet, *The Creative Experience*. Edited by Matcalfs and Urwick, Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Folett .

الاجتماعية المختلفة بغرض النفع لكل من يهمله الأمر». وترى (فوليت) أنه يمكن الاستفادة من «التعارض البناء» ، ففي أى تعارض - تقول فوليت - «هناك طريقتان للحل : حل ينجح فيه طرف على آخر ، وحل آخر يضحي كل شخص بشيء ما . وتعتقد (فوليت) أنه يمكن إيجاد حل جديد لا يضحي فيه أى طرف بأى شيء». وهذا هو ما تسميه «بالتكامل» Integration .

والخطوة الأولى لتحقيق التكامل هو الاعتراف بوجود المشكلة وتحليلها بدقة وبوضوح لمعرفة العناصر ذات الأهمية .. ويتطلب الأمر حينئذ دراسة دقيقة لرغبات كل طرف . وتنصح (فوليت) بأنه من الضروري الابتعاد عن الحلول النظرية والقيام بدراسة فعلية لكل حالة . ويتطلب «التكامل» - تقول ماري فوليت - «الإدراك بأن التصرف الإنسانى لا يتبع خطأ مستقيماً وإنما هو دائرى» . وتشرح (فوليت) هذه الفكرة بقولها : «إن الشخص (س) لا يقوم برد فعل نحو ما يفعله (ص) ، إنما يتصرف أيضاً حسب اعتقاده بما سيفعله (ص)» . وعلى هذا - تستمر (فوليت) فى قولها - «فالصراع ليس ضد الشخص الآخر وإنما ضد الشخص الآخر بالنسبة للشخص نفسه».

والسبب الرئيسى لهذا التعارض ناتج من أن كل شخص يحاول السيطرة على الآخر (أو الآخرين) ، سواء بالإقناع أو بالإكراه . وإذا لم يكن من الممكن التخلص من نزعة السيطرة فإنه من الضرورى تقوية مفهوم «السيطرة مع» وليس «السيطرة على» حتى يمكن التخلص من التعارض وجعله شيئاً بناء .

○ قانون الموقف :

تقول (فوليت) إن (تايلور وفايول) يعتقدان أنه لإتمام الأعمال فإنه من الضروري إعطاء الأوامر ، ولاتنكر (فوليت) أهمية الأوامر ولكنها تعتقد أن الملاحظة ودراسات علم النفس تظهر أنه لا يمكن أن تتم الأعمال على خير وجه بمجرد إعطاء الأوامر . فإذا شعر المرؤوسون بـ «مريسة Bossism» رؤسائهم ، كانت أفكارهم وأفعالهم وردد أفعالهم فى حدود «النمط الرئاسى» وتكون الاتجاهات فى هذه الحالة نحو «معادة الرئاسة» . ولا يمكن - كما تقول فوليت - حل هذه المشكلة بالإقناع ، فالإقناع ما هو إلا نوع من السيطرة وهو بذلك يصبح من النمط الرئاسى .

وترى (فوليت) أنه يمكن حل هذه المشكلة بعدم جعل الأوامر شخصية Personal ، بمعنى توحيد كل الجهود التى لها علاقة بالموقف لدراسة ظروف الموقف أو ما تسميه «قانون الموقف» (*). وبذلك تصبح الأوامر مستمدة من ظروف الموقف ذاتها وليس من الرئيس . فإذا تم ذلك فإن المرؤوس بمعرفته ظروف الموقف يسعى لتنفيذ ما يحقق المطلوب بالرغم من أن المرؤوس نفسه لا يتخذ القرار .

○ الخلط بين القوة والسلطة :

تقول (فوليت) إن رجال الفكر الإدارى يخلطون بين القوة والسلطة على أنهما شىء واحد . فيتكلمون عن السلطة وتفويض السلطة والمركزية

(*) The Law of the Situation

واللامركزية .. إلخ . إن «السلطة» - كما تقول فوليت - «مستمدة من الوظيفة ذاتها ، وكل وظيفة لها قدر مساو من السلطة . وعلى هذا لا يمكن تصور انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل كأنسياب المياه من أعلى المبنى إلى أدناه . وعلى هذا فتفويض السلطة يجب ألا ينظر إليه على أنه تفويض القوة .. وإنما إعطاء الفرصة للمستويات الأقل فى تنمية قوتهم وبذلك يكون الهدف دائماً هو تنمية قوة كل فرد حتى تكبر القوة فى الجهاز الإدارى لتلائم الأعمال».

وتقول (فوليت) : «إن المسألة ليست مسألة حاكم ومحكوم .. وإنما كل شخص له سلطة على قدر الوظيفة التى يشغلها . وعلى هذا فالسلطة ليست تفويض قوة وإنما إفساح مجال لتنمية فرصة القوة لدى المرؤوس» . وعلى هذا تردف (فوليت) قائلة : «إنه من المستحسن عدم الكلام عن المستويات العليا والمستويات الدنيا ، أو القول إن (س) رئيس (ص) و(ص) مرؤوس لـ (س)» . وهى تحبذ القول إن (ص) يعمل مع (س) . فالرئاسة ليست شخصية وإنما طبيعة الموقف هى التى خلقت مثل هذه العلاقة .

○ المسئوليات المجمعة :

تنظر فوليت إلى المسئولية لا على أنها شىء منفصل يمكن تمييزه عن مسئولية الآخرين وإنما المسئولية فى الحقيقة - تقول فوليت - «مسئولية مجمعة» Accumulated Responsibility . فالمسئولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفة أو الموقف . وعلى هذا ترى فوليت أنه يجب ألا نقول إن

(س) مسئول أمام (ص) ، وإنما يجب أن نهتم بالأشياء المسئول عنها (س) - فوظيفة كل فرد - كما تقول فوليت - لا يمكن النظر إليها على أنها منفصلة عن وظيفة الآخر ، وعلى هذا فالمسئولية ليست منفصلة عن مسئولية الآخرين .

وتنفى (فوليت) أنه ليس معنى هذا عدم إمكان محاسبة كل فرد عن عمله ... وإنما يجب النظر إلى مدى مساهمة أعماله في تحقيق الأهداف الشاملة ، فإذا كان هناك تقصير ، فإنه من الأهمية بمكان النظر إلى كيفية تحسين أو تصويب الأمور لا مجرد توقيع العقاب .

○ التخطيط كنوع من التنسيق :

تقول (فوليت) : « إن الخطط الواردة من أعلى لتنفيذها على مستوى أقل مآلها الفشل ، فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق أثناء وقبل وضع الخطة » . (قبل وضع الخطة عند رسم السياسات .. فتغلغل السياسات في مراحلها الأولى ضرورى) . وعلى هذا - ترى فوليت - أن التنسيق لا يأتى بعد وضع الخطة أو يتم بواسطة المستويات العليا ، بل ويجب أن يتم قبل وأثناء التنفيذ ، وعلى هذا فإنه يجوز لرؤساء الإدارات الإتصال ببعضهم البعض للتنسيق بين أعمالهم دون الرجوع إلى أعلى .

تجارب هوثرن الإنسانية

(ايلتون مايو وفريتز روثلزبرجر ١٩٢٧ - ١٩٣٣) (*)

٥

تعتبر الأبحاث التي قام بها (ايلتون مايو وفريتز روثلزبرجر) في شركة «ويسترن اليكتريك» الأمريكية بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري . وقد سميت هذه التجارب بأبحاث «هوثرن» Hawthorne وأصبحت أفكار مايو Mayo وروثلزبرجر Rothlesberger بمثابة مدرسة تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية باعتبارهما قاما بدراسات تجريبية على التصرفات الإنسانية كطريقة جديدة للتعليم الإداري .

ويعتبر (مايو) «مصلحاً اجتماعياً» يرغب في الوصول إلى مجتمع أفضل بفضل مديرين يتطلعون إلى المستقبل . وقد نشر (مايو) عدة مؤلفات في موضوع «العلاقات الإنسانية» :

(١) المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية . (٢) المشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية . (٣) المشكلات السياسية للحضارة الصناعية .

وقد قام روثلزبرجر بمساعدة مايو في أبحاثه في ويسترن اليكتريك وقام بنشر عدة مؤلفات : الإدارة والحالة المعنوية^(٥) ، الإدارة والعامل ، التدريب للعلاقات الإنسانية .

(*) E. Mayo & F.Rothlesberger.

(5) Rothlesberger & Mayo *Management and Morale*, 1941 and *Management and the Worker*, 1939, (with Dickson) .

ونظراً لأهمية تجارب هوثورن فإننا نعالجها فيما يلي :

○ تجارب هوثورن :

كانت الدراسات فى مصنع هوثورن تهدف أساساً إلى قياس الزيادة فى الإنتاج نتيجة تغير بعض عناصر ظروف العمل : مثل فترات الراحة القصيرة والطويلة ، مع الغذاء وبدونه ، طول يوم العمل وطول مدة الأسبوع . وقد قام الباحثون بوضع خمس أنسات فى حجرة اختبار تحت ملاحظة شخص يقوم بتسجيل المشاهدات . وفى الشهور الأولى من التجربة ظلت ظروف العمل كما هى وفى هذه الفترة زاد معدل الإنتاج للساعة الواحدة . ثم تم تغيير ظروف العمل بالتدريج فقلت ساعات العمل عن الـ ٤٨ ساعة الأصلية (٨ × ٦ أيام) وحدث تغيير فى فترات الراحة .. وزاد الإنتاج للساعة الواحدة أيضاً . وقد أثارت هذه النتائج الأولية حيرة الكثيرين : إذ زاد الإنتاج دون زيادة أو تغيير فى ظروف العمل كما أن اتجاهات الأنسات ومعنوياتهن ارتفعت !! ولم يكن من الممكن معرفة تأثير اعتبار واحد على الموقف ولذلك تقرر دراسة كل الاعتبارات مرة واحدة .

ويفسر الكثيرون معدل الزيادة فى الإنتاج للساعة الواحدة بأن ذلك حدث نتيجة لتغير اتجاهات الإشراف ... فأصبح للعمال الحرية فى الكلام بدلاً من الإشراف القاسى .. وأصبحوا يعلمون بالتغيرات التى ستحدث فى ظروفهم .

ومن ناحية أخرى فقد نالت الأنسات اهتماماً كبيراً ... فكونهن موضع دراسة وبحث زاد - مما لا شك فيه - من اعتزازهن بأنفسهن خصوصاً وأنه

كان هناك عدد هائل من الزائرين المهتمين كما كانوا موضع اهتمام الإدارة العليا . ليس هذا فحسب وإنما أصبحت الآنسات يعملن فى شكل مجموعة متشابكة تشابك الخيوط فى النسيج ... فقد عملن مع بعضهن البعض وزادت صلاتهن ببعضهن ونما ما يسمى بـ «إخلاص المجموعة» .

من هذا يتضح أن هناك علاقة قوية للعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين والعمال . لها أثر مثل ظروف العمل والنواحي المادية . وقد أطلق الكثيرون من المعلقين على هذه النتائج بـ «النور العظيم» وعظمة هذه الأبحاث ناتجة من تجاهل المهندسين وعلماء النفس الصناعيين فى مناداتهم لتعاليم (فريدريك تايلور) «زيادة الأجر» .

وفى عام ١٩٢٨ قام الباحثون بعمل - دراسة سألوا فيها أكثر من ٢١,٠٠٠ عامل عما يحبونه وما يكرهونه بصراحة بالنسبة لظروف العمل ، وظهر من نتائج هذه الدراسات أن الشكوى غالباً لا تكون لها علاقة بالشخص بمعنى أنه ليس هناك علاقة بين الشكوى وبين الشخص أو الشيء الموجه الشكوى إليه ، وقد أظهرت هذه الأبحاث شيئاً جديداً لم يكن معروفاً وهو الإقلال من الضيق Tension ورفع الروح المعنوية . فقد شعر العمال بأنهم بشر لأن لهم الحق فى قول ما يشعرون به (بصرف النظر عما إذا كانت الشكوى على حق أم لا) . لاحظ الباحثون أن الشكاوى الرئيسية قد أصبح من الممكن احتمالها بالنسبة للعمال أو اختفت نهائياً . وحتى بالرغم من أنه لم يتم إحداث أى تصحيح فى موضوع شكوى معين (الأكل ردىء فى الكافتيريا) فإن العمال شعروا بأن الأكل قد تحسن .

وقد بينت هذه التجارب أنه لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن شعورهم .. وهذه ظاهرة جديدة لعلماء النفس .

ومن الدراسة تمكن (روثلزبرجر) من إظهار مفهوم الحالة المعنوية إلى الوجود . فلم تصبح الحالة المعنوية شيئاً متعلقاً بفرد واحد وإنما هي علاقة ديناميكية في التوازن بين الأفراد وبعضهم وبين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها . وعلى هذا تفهم الحالة المعنوية في المنظمة بالنظر إلى العلاقات بين الأفراد وبعضهم كجزء من نظام اجتماعي . وأن العداء الظاهر أمام نظام الصناعة المادي مثلاً ناتج من عدم وجود توازن في ظل التقاليد القديمة الأمر الذي يؤدي إلى شعور بالفراغ والتمرد .

وقد أظهرت النتائج أيضاً لأبحاث ١٩٣١ أن معدل الإنتاج للعمال قد انخفض بالرغم من قدرتهم على إنتاج معدل أكبر من ذلك وبالتالي انخفضت أجورهم فهم قد قرروا اختيار تخفيض المبلغ الذي يأخذونه وكان هذا عكس ما قاله فريدريك تايلور . فلم يكن هدف هذه المجموعة كسب مبلغ أكبر من المال ولكن كان هدفهم إعطاء شعور بكمية عادلة من الإنتاج . وحاول (روثلز برجر وديكسون) تفسير ذلك ورفضوا افتراضات (تايلور) بأن العامل بطبيعته كسلان كما رفضوا الافتراض بأن العمال في عداء مع الشركة ... وإنما ما هو إلا تعبير عن الشعور المتبادل بين أعضاء المجموعة ذاتها .. وقد اتضح من دراسات دقيقة شاملة أن المجموعة تعتقد بالأفكار الآتية التي تتعلق بتصرفات الفرد :

١ - يجب ألا تنتج قدرًا كبيرًا جدًا من الإنتاج (عن مستوى المجموعة) .

- ٢ - يجب ألا تنتج قدرًا قليلاً جداً من الإنتاج .
 - ٣ - يجب ألا تحاول «المريسة» بمعنى أنه إذا كنت مفتشاً مثلاً فلا تمثل دور المفتشين .
- وعلى هذا فمركز الفرد يتقرر في المجموعة بمدى إمتثاله لهذا الشعور وقد اظهرت هذه التجربة أهمية المجموعات غير الرسمية (أى العلاقات الشخصية) .

منظور الموارد البشرية

(هرم ماسلو ونظرية Y لماك كريجور)

٦

إن حركة العلاقات الإنسانية سواء تلك التى تبنتها (مارى باركر فوليت) أو حتى ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية لتجارب «هوثورن» يمكن تصنيفها على أنها منظور «مزرعة اللبن»^(٧) Diary Farm Perspective فى الإدارة : على أساس أن البقر الراضى سيعطى لبناً أكثر وأن البشر الراضى - بالقياس - سيعطى عملاً أكثر . ولكن مع الزمن ظهرت اتجاهات جديدة عميقة فى النظر إلى الانسان على أنه إنسان وأصبح من الممكن تسميتها «منظور الموارد البشرية» Human Resource Perspective .

لقد احتفظ منظور الموارد البشرية بأهمية مشاركة العاملين وأهمية القيادة التى تحترم إنسانيتهم وبدأ التركيز ينحو نحو المهام اليومية التى يقوم بها العاملون . وعلى هذا فإن هذا المنظور يجمع بين تصميم الوظيفة ونظريات الدوافع . وعلى ذلك فإنه طبقاً لهذا المنظور فإنه يجب عدم تصميم الوظائف

(7) Daft, *Management*, P.50 .

بطريقة لا إنسانية بل يجب أن تسمح للعاملين باستخدام طاقاتهم الكامنة إلى أقصى حد ، ومن أفضل من أسهم في هذا المنظور هو (ابراهيم ماسلو) و (دوجلاس ماك كريجور) .

○ هيراركية ماسلو :

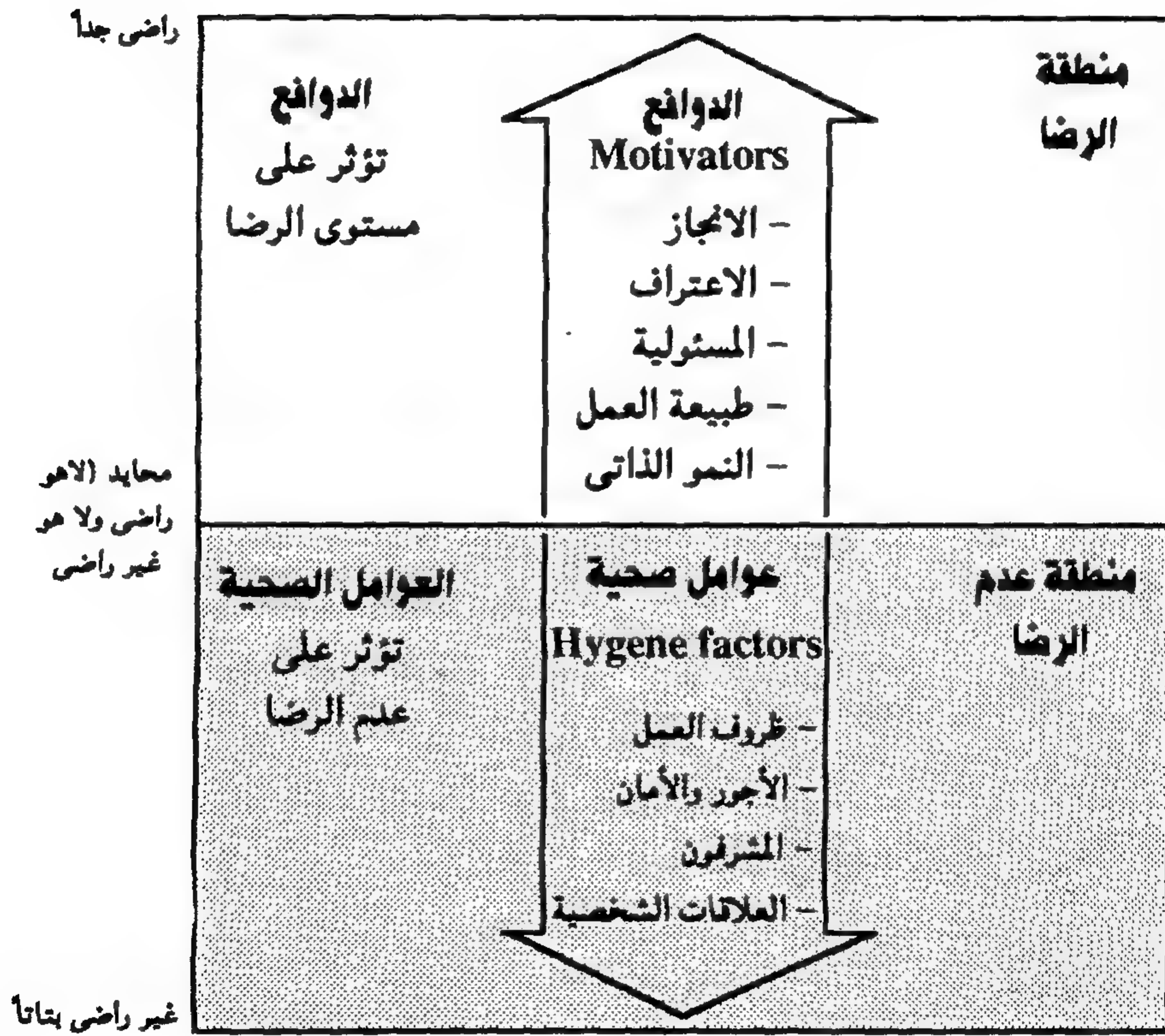
لقد اتضح (لابراهيم ماسلو) ممارس نفسي ١٨٧٠ - ١٩٠٨ أن مصادر المشكلة عند مرضاه تنشأ من عدم قدرتهم على اشباع حاجاتهم . ومن هنا فقد قام بعمل يوميات عن الحاجات الانسانية ووضع هيراركية للحاجات المشهورة: والتي تبدأ بالحاجات الجسمية ثم بحاجات الأمان وحاجات الانتماء وحاجات المكانة وأخيراً اثبات الذات . ونحن نقدم هنا بشيء من التصرف هيراركية (ماسلو) واشباع الحاجات خارج وداخل الوظيفة :



هيراركية ماسلو للحاجات الإنسانية (٨)

○ نظرية هيرزبرج للدوافع Herzberg :

من خلال دراسة ميدانية توصل (فريدريك هيرزبرج) إلى أن خصائص العمل المرتبط بأشخاص غير راضية تختلف عن خصائص العمل لأشخاص راضية . ويوضح الشكل التالي أن العوامل الصحية تؤثر على عدم الرضا أم الدوافع فتؤثر على مستوى الرضا :



إن توفير العوامل الصحية أو المرتبطة بالصحة تلغى عدم رضا العاملين ولكنها لا تدفع العاملين للإنجاز العالى . إن وظيفة الإدارة هي توفير العوامل المرتبطة بالصحة لكى تلغى عدم رضاهم ولكنها تحتاج أيضاً للدوافع لدفع الموظفين لتحقيق إنجاز عالى .

○ ملخص التحولات من المنظور الكلاسيكى إلى المنظور الإنسانى :

إن استعراض الاتجاهات الفكرية الأساسية فى الإدارة تمكنتنا من تلخيص التحولات الآتية فى مفاهيم الإدارة من المنظور الكلاسيكى إلى المنظور الإنسانى .



عناصر عملية الإدارة	المنظور الكلاسيكى	المنظور الإنسانى
مهمة الإدارة	أرباح بمغامرة (قرصنة)	مسئولية اقتصادية واجتماعية وإنسانية
وضع الاهداف	مهمة الإدارة الأعلى	الإشتراك
اللوائح والاساليب والبرامج	محدده ومحكمة من أعلى	مرنة وديمقراطية
التنظيم	هيكل بيروقراطى (هيراركية وظائف)	نظام علاقات عضوية (عملية اجتماعية)
السلطة	مستمدة من أعلى (الرئيس)	مستمدة من أسفل (قبول التابعين)
المسئولية	محاسبة من أعلى	التزام ذاتى
التحفيز	مادى	معنوى
القيادة	صفات	نمط علاقات فى مواقف فى جميع الاتجاهات
الاتصال	زوجى رئاسى (رئيس ومرؤوس)	زوجى رئاسى وعضوى
الرقابة	من أعلى	رقابة ذاتية

- ٧ فلسفة إدارة الجودة الشاملة (١٩٨٨ -)
- ٨ التحويل الشامل للمنظمات (١٩٨٨ -)
- ٩ المنظمة التي تتعلم (١٩٩٠ -)



○ مقدمة : نظرة كلية على المنظور التحويلي المعاصر :

تغيرت الدنيا وانقلبت رأساً على عقب .. وتغير معها الفكر الإداري المعاصر وانقلب هو أيضاً رأساً على عقب .. لقد اضطرت كثير من المؤسسات تبني فلسفة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management التي تبنتها الشركات اليابانية في إنتاج منتجات فائقة الجودة . وظهرت أهمية أفكار «جوران» Juran عن التجربة اليابانية .

وفي هذه الأثناء انعقدت المؤتمرات التي تطالب بالتحويل الشامل للمنظمات وإعادة حيويتها Total Organization Transformation لمواجهة العالم المتنافس . وربما كان أول المهتمين «رالف كيلمان» في المؤتمر الذي عقده بعنوان «تحويل الشركات» Corporate Transformation وأصبح كتاب المؤتمر هو الشرارة الأولى في هذا الاتجاه .

لقد أصبح واضحاً أن العالم الآن في حالة غليان وموجات تصادمية وفي حالة فوضى وعدم توازن . وتغيرت نظرة المفكرين والممارسين إلى الحياة وإلى المنظمات وحتى إلى أصول الإدارة وكان لابد من إعادة التعلم للأفراد وللمنظمات . وبعد أن ظهر كتاب «بيتر سنج» Peter Senge عام ١٩٩٠ بعنوان «العلم الخامس» : فن وممارسة المنظمات التي تتعلم» بدأ فكر جديد يطالب بتعليم المديرين وتعليم المنظمات .

فلسفة إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management Philosophy

٧

إن التغيرات العالمية المعاصرة قد جعلت من الضروري للشركات أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تركز على تقديم خدمة ممتازة إلى عملائها . إن منهج الجودة الشاملة يستخدم قيم الجودة في كل نشاط وفي كل مستوى في الشركة وإن كان الموظفون على خط التعامل مع العملاء في الصدارة^(١) . فالتركيز هنا على : (١) مشاركة العاملين كلهم في كل ما يتعلق بتحقيق الجودة . (٢) وعلى احتياجات العملاء وتوقعاتهم . (٣) والتعرف على استراتيجيات أفضل المنافسين باعتبارها المقياس المرجعي Benchmarking وأخيراً (٤) التحسين المستمر . وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال :

(١) مشاركة العاملين :

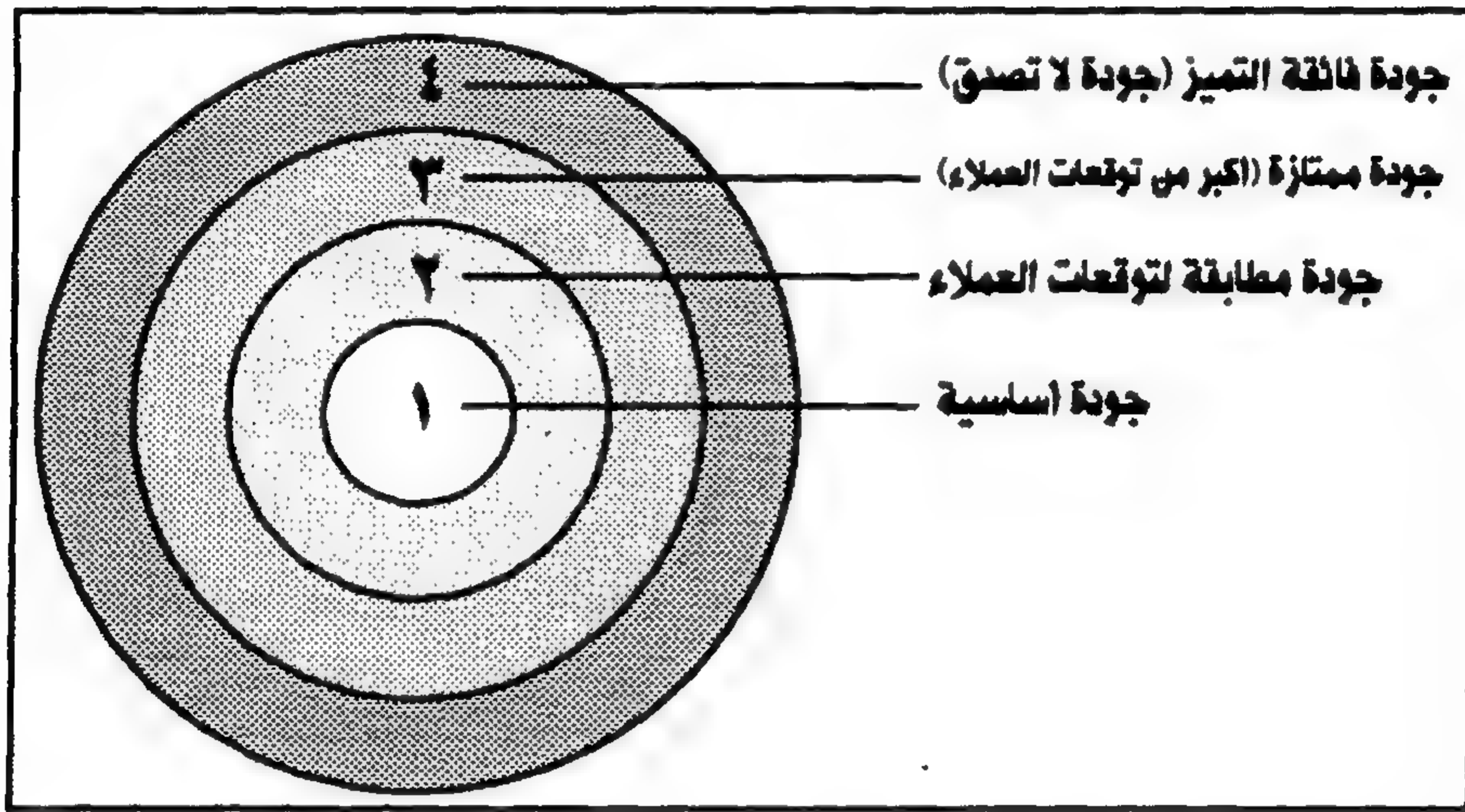
إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة موسعة من جميع العاملين في جميع الوظائف والانشطة في الرقابة على الجودة . وذلك معناه عملياً ضرورة تدريب العاملين ومشاركتهم مشاركة فعالة في التعرف على المشكلات وعلى حلها . إنها مشاركة - ونحن نكرر - في تشخيص المشكلات وفي اتخاذ القرارات .

^(١) Juran, J. *Juran on Planning for Quality*. New York : Free Press, 1988).

Kelley, J. : *Total Quality Management : A How-To Program, for the High-Performance Business*. NJ : Alexander Hamilton Institute, 1994 .

(٢) التركيز على العملاء :

إن الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تدرس احتياجات عملائها وتوقعاتهم ، تدرس مستوى الجودة المطلوب : هل هي جودة أساسية ، أم جودة مطابقة لما هي متوقعة من العملاء ، أم جودة ممتازة أو جودة فائقة التميز .



(٣) دراسة أساليب المنافسين في التميز :

إن دراسة أساليب المنافسين توضح أسرار تميزهم ومجالات تميزهم من أجل التفوق عليهم أو على الأقل تقليدهم . في هذه الدراسة يتم مقارنة المنتجات والخدمات والأساليب التي تقدمها الشركة مقارنة بأفضل المنافسين.

(٤) التحسين المستمر :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست عصا سحرية وإنما هي رحلة للتحسين المستمر . والتحسين المستمر معناه إضافة أشياء صغيرة هنا وهناك في كل المجالات وفي كل الأنشطة وفي كل المستويات وبالنسبة لكل الأشخاص في كل الأوقات .

التحويل الشامل للمنظمات (TOT)

Total Organization Transformation

٨

○ نموذج «كيلمان» Ralph Kilmann لتحويل المنظمات :

يضع « كيلمان » نموذجاً لتحويل المنظمات مكون من خمسة محاور :

١ - البيئة : حيث يركز على دراسة التغيرات السريعة وبصفة خاصة التأثير الدولي المتبادل بالإضافة إلى المتغيرات المحلية كما يهتم بدراسة أصحاب المصالح .

٢ - المنظمة : وهو يشير إليها على أنها المستندات الرسمية التي تحوى التنظيم الرسمي والرؤية والرسالة والاهداف والاستراتيجية ونظم الثواب والعقاب .

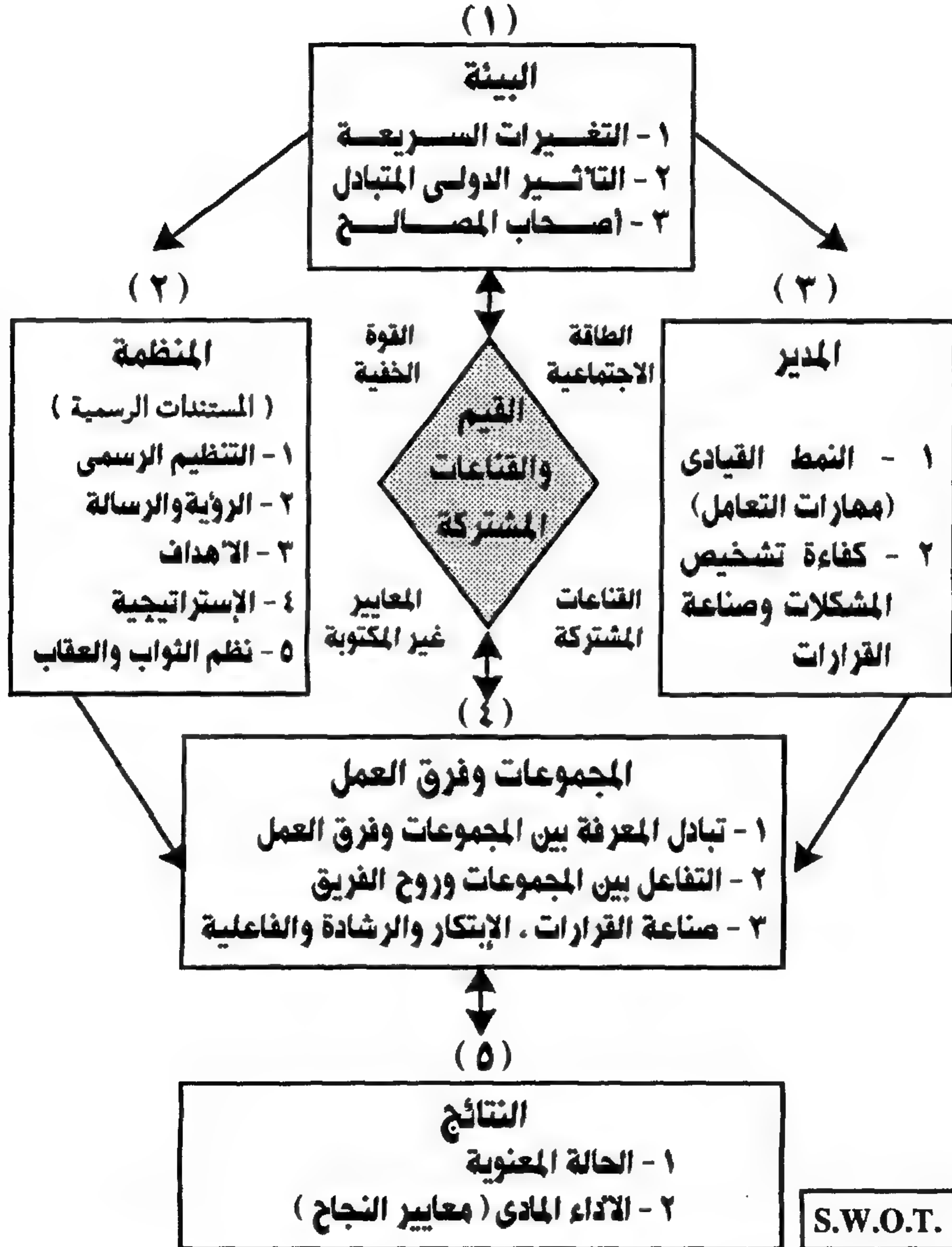
٣ - المدير : وهنا يهتم « كيلمان » بالنمط القيادى كما يظهر فى مهارات التعامل وكفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات .

٤ - المجموعات وفرق العمل : وهو هنا يهتم بتبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل والتفاعل فيما بينهما وصناعة القرارات الجماعية من منظور الابتكار والرشادة والفعالية .

٥ - النتائج : وهو يشير إلى أن النتائج تشمل جزئين : جزء معنوى (الحالة المعنوية) وجزء مادى .

وتدور هذه المحاور الخمس حول المحور الرئيسى وهو القيم والقناعات المشتركة، باعتبارها القوة الخفية والطاقة الاجتماعية والمعايير غير المكتوبة وفيما يلى شكل يوضح نموذج مقومات نجاح المنظمات كما يراه « كيلمان » .

نموذج مقومات نجاح المنظمات خماسي العناصر « كيلمان » (١٠)



○ مسالك دكيلمان، الخمس لتحويل المنظمات :

١ - مسلك حضارة المنظمة : القيم والقناعات المشتركة (الصراحة والموضوعية والثقة المتبادلة) :

١/١ إستدعاء القيم والقناعات المشتركة للسطح .

٢/١ بلورة القيم والقناعات الجديدة .

٣/١ تحديد فجوات القيم والقناعات بين الواقع والمرغوب .

٤/١ سد الفجوات والتكيف .

٢ - مسلك المهارات الإدارية :

١/٢ إثراء مهارات تشخيص المشكلات وصناعة القرارات .

٢/٢ إثراء أنماط التعامل مع الناس .

٣ - مسلك بناء روح الفريق :

١/٣ ادخال القناعات الجديدة على المستوى اليومي فى كل المجموعات.

٢/٣ تشجيع القرارات الجماعية (التعاونية) عبر الإدارات .

٣/٣ التعرف على المعوقات التى كانت سائدة .

٤ - مسلك الهيكلية والإستراتيجية

١/٤ التنظيم الرسمى .

٢/٤ الرؤية والرسالة .

٣/٤ الأهداف .

٤/٤ الاختيارات الإستراتيجية .

٥ - مسلك الجزاء (الجزاء المبني على الإنجاز)

١/٥ تحليل نظام الجزاء الحالى .

٢/٥ مراجعة نظم الجزاء المتاحة .

٣/٥ تصميم نظام الجزاء المقترح .

٤/٥ تنفيذ ومتابعة نظام الجزاء .

○ الجدول الزمني لمسالك «كيلمان» لتحويل المنظمات :

يضع « كيلمان » الجدول الزمني التالي لتحويل أى منظمة :

الفترة الزمنية (بالشهور مثلاً)							
(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
			←				
				←			
		←					
	←						
		←					
←							

○ نموذج «ماكنزي»، سباعي العناصر لتحويل المنظمات :

وضعت شركة «ماكنزي» نموذجاً لتجديد المنظمات وإعادة حيويتها
يتكون من سبعة عناصر تبدأ جميعها بحرف (S) وهي :

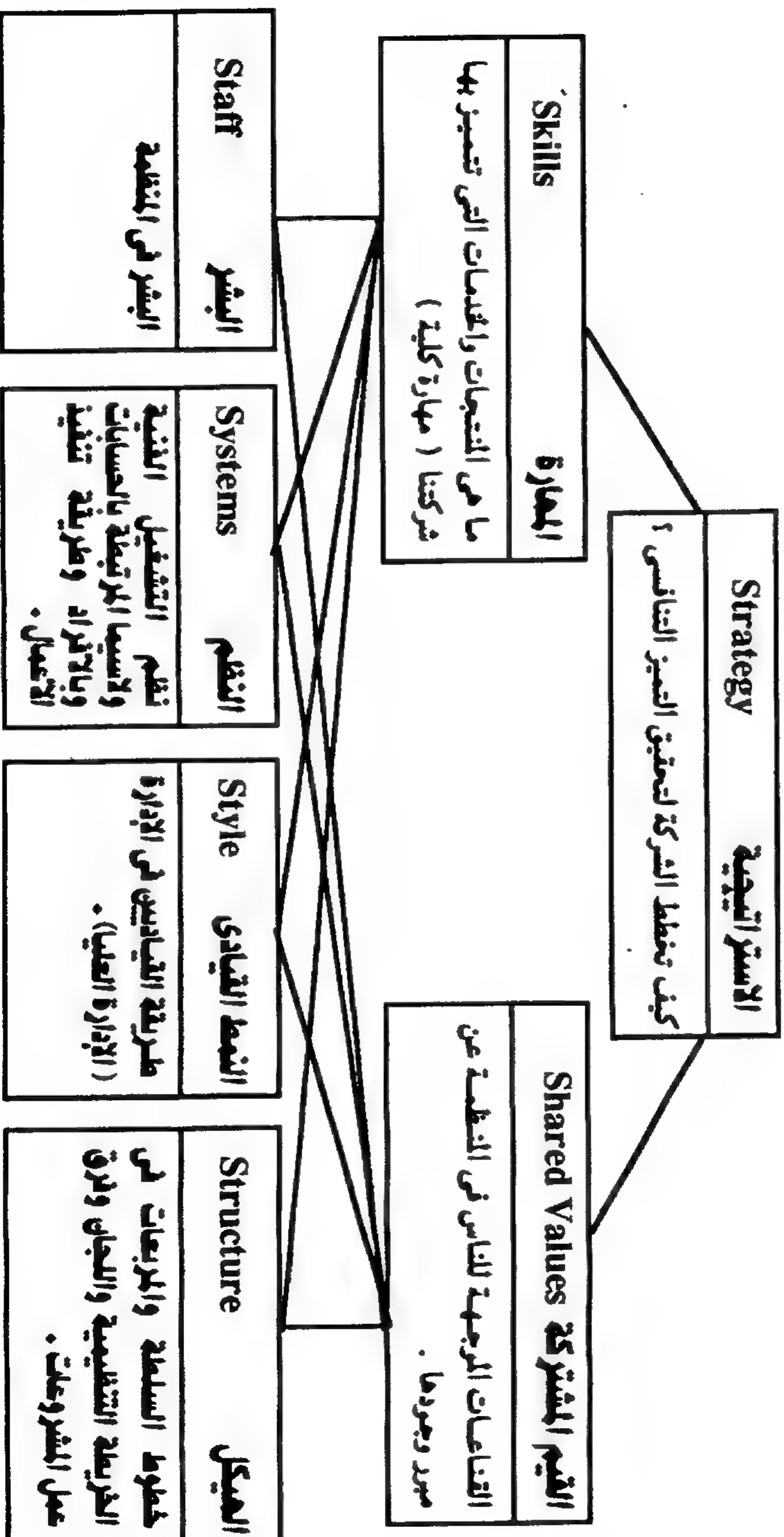
١	الاستراتيجية	(Strategy)
٢	هيكل التنظيم	(Structure)
٣	نسق القيم المشتركة	(Shared Values)
٤	طريق تعيين وتهيئة الموارد البشرية	(Staffing)
٥	نظم العمل	(Systems)
٦	مهارات المنظمة	(Skills)
٧	نمط الإدارة العليا	(Style)

وفيما يلي شكل يوضح نموذج «ماكنزي» سباعي العناصر لتحويل
المنظمات^(١٠).



(10) Campbell, Andrew. & M. Devine. & D. Young. *A Sense of Mission*. (London : The Economist, 1990, [Ashridge Strategic Management Center]).

نموذج تحويل المنظمات سباعي العناصر ،ماكنزي» (Mckinsey 7's Model)



ويلاحظ أن نموذج ماكنزي يركز على أن :

- ١ - هناك تفاعل بين العناصر السبعة وبعضها البعض .
- ٢ - التغيير الحقيقي يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة .
- ٣ - يجب أن يكون هناك تناغم بين العناصر السبعة حتى تستطيع المنظمة تنفيذ الاستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود امكانياتها .
- ٤ - النموذج يضع نسق القيم المشتركة موضع القلب من عناصر النموذج حيث أن نسق القيم يوضح .. من نحن ؟ ماذا نفعل ؟ إلى أين نذهب ؟ ما هي المبادئ التي نستند إليها كي نصل إلى حيث نريد .

المنظمة التي تتعلم

The Learning Organization

٩

○ تعريف :

المنظمة التي تتعلم هي المنظمة التي ينشغل فيها كل شخص بالتعرف على المشكلات التي تعيشها المنظمة ويعمل على حلها من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين وزيادة قدراتها^(١١) ويعتبر «بيتر سنج» من أول

(11) A learning organization is an organization in which every one is engaged in identifying and solving problems, enabling the organization to continuously experiment, improve, and increase its capability, *Daft, Management*, p.751.

المفكرين فى المنظمة التى تتعلم^(١٢) . إن الفكرة المحورية هى فى « تشخيص المشكلات » ، مقارنة بالمنظمة التقليدية المصممة لتحقيق الكفاءة . ففى المنظمة التى تتعلم نجد أن جميع العاملين يبحثون عن المشكلات .. مثل فهم احتياجات العملاء . وفيها أيضا نجد أن العاملين يقومون بحل المشكلات ولذلك فإنه من الضرورى عمل الترتيبات اللازمة بشكل معين بحيث يستطيعون الوفاء باحتياجات العملاء . ان المنظمات تتطور طبقاً لما يلى :

المرحلة الاولى :

فى المنظمات التقليدية مثل منظمة القرن العشرين نجد أن الادارة العليا تسيطر على الأنشطة والقرارات كما تسيطر على التوجه الاستراتيجى .

المرحلة الثانية :

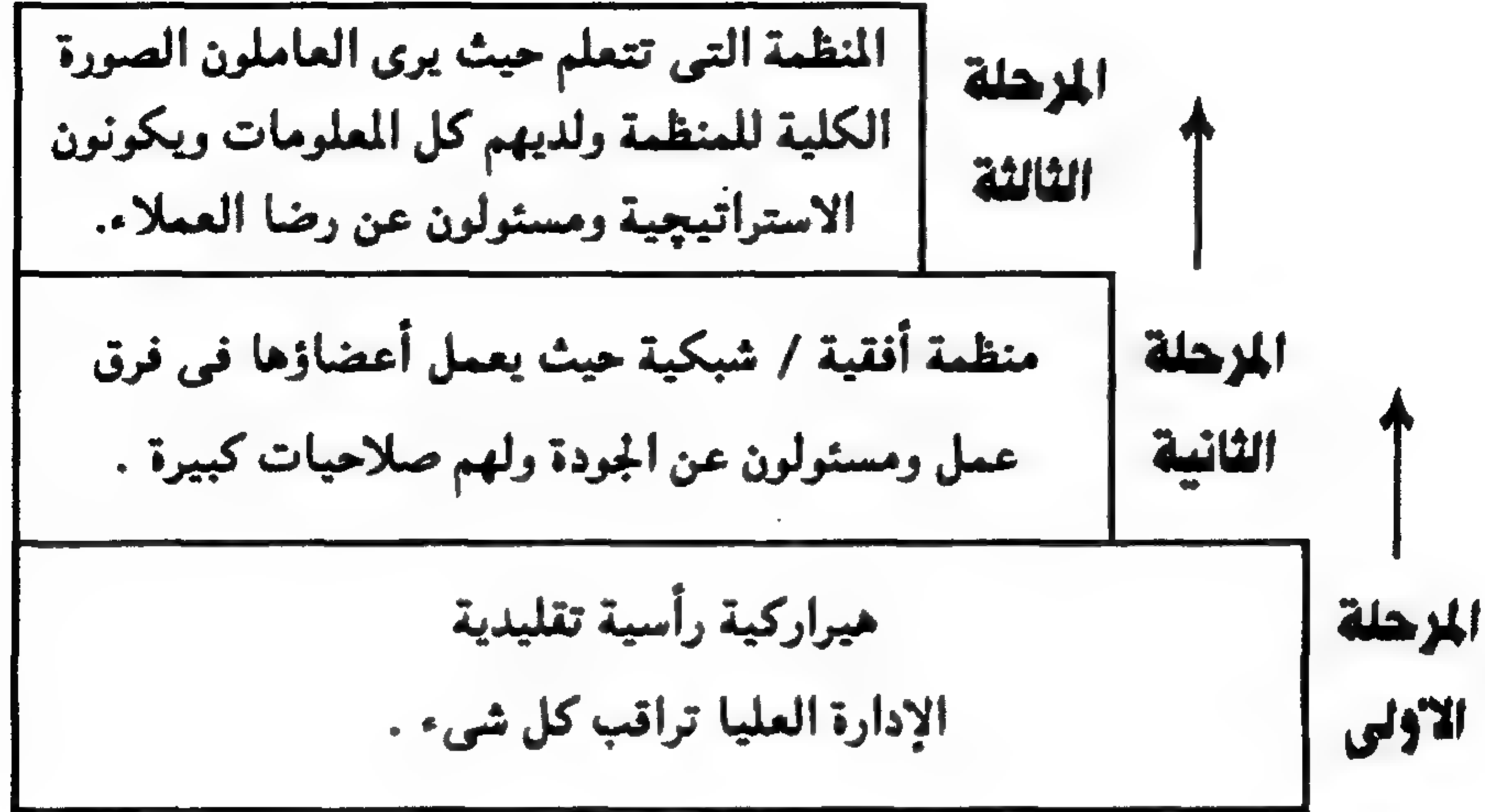
فى هذه المرحلة من التطور نجد الادارة العليا تنحون نحو « تمكين » العاملين وذلك باعطائهم مسئولية القرارات المتعلقة بتدفق العمل وبالأنشطة التى تحقق ذلك .

المرحلة الثالثة :

فى هذه المرحلة ينشغل العاملون بالتوجه الاستراتيجى ويستطيعون تشكيل الاستراتيجية ولديهم المعلومات ويكونون مسئولين عن رضا العملاء ، حيث تنشأ الاستراتيجية وتتكون من خلال أنشطتهم وقراراتهم .

وفيما يلى شكل يوضح المراحل الثلاث :

(12) Peter Senge: *The Fifth Discipline : The Art & Practice of Learning Organization*. New York; Doubleday, 1990 .



إن تصميم منظمة تتعلم يعنى أحداث تعديلات معينة :

- ١ - أن تكون القيادة قيادة تحويلية (*) Transformational Leadership أى قيادة ذات رؤية وظيفتهم تصميم التغيير وتعليم البشر بدون أنانية .
- ٢ - تنظيم مفرطح مدمج Compact Organization والصلاحيات قرب التنفيذ و فرق العمل مداره ذاتياً ونظم عمل جيدة (معاد هندستها) .
- ٣ - تمكين الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرارات .
Empowered Employees
- ٦ - المعلومات متاحة لكل الناس لمساعدتها فى اتخاذ القرارات .
Shared Information
- ٧ - توافر حضارة تنظيمية قوية (حضارة انجاز) .
Strong Culture (Achievement Culture)
- ٨ - اشتراك العاملين فى تكوين الاستراتيجية الناشئة .
Emergent Strategy.

(*) المقصود هنا جميع قيادات المنظمة .



شكل يوضح العناصر التي تتكون منها المنظمة التي تتعلم

واضح أن القيادة (التحويلية) هي الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن لأي منظمة أن تصبح منظمة تتعلم؛ فهم بمثابة المصممون والمعلمون الذين وهبوا أنفسهم لبناء منظمة من نوع جديد . وهم لذلك يشجعون عملية «تمكين» الموارد البشرية ويجعلون المعلومات متاحة للجميع ويشركون الموظفين في صياغة الاستراتيجية الناشئة ويعملون على تقوية حضارة المنظمة .. وباختصار فإن المنظمة التي تتعلم هي التي تدار بالأسس الجديدة التي تضمنها هذا الكتاب . وتكون مرنة لاستيعاب الظروف الجديدة .

الضوابط الأخلاقية في الإدارة

وأخيراً

بالرغم من أن «علم الإدارة» - باعتباره معرفة مصنفة في شكل مبادئ إدارية - قد بدأ مع كتابات وأفكار فريدريك تايلور إلا أن الدارس للديانات السماوية يكتشف أن أصول الإدارة قد بدأت منذ آلاف السنين ولا سيما في مجال الأخلاقيات والسلوك . وقد قام عدد غير قليل^(١٣) بتتبع آيات القرآن الكريم وأحاديث النبي صلى الله عليه وسلم والتاريخ الإسلامي . ونحن نلاحظ أن اتجاه النصوص ينحو غالباً منحى كلياً بحيث يغطي الأخلاقيات وسلوك القادة والسلوك الوظيفي وسلوك البشر وقناعاتهم بشكل عام . وبذلك يمكن القول أن الإسلام نفذ إلى لب المشكلة الإدارية : وهي القيادة وسلوك البشر وأخلاقياتهم وتوجهاتهم الفكرية . وسنختار ثلاثة موضوعات على التوالي^(١٤) :

أ . سلوك القادة .

ب . انتقاء الأفراد .

ج . السلوك الوظيفي .

ركز الإسلام - من بين ما ركز -
على الأخلاقيات وسلوك القادة
والسلوك والتوجهات الفكرية

(١٣) وعلى سبيل المثال فقد قام د. أحمد إبراهيم أبو سن بإعداد كتاب «الإدارة في الإسلام» الطبعة السادسة ١٩٩٦ ، يقع الكتاب في ٢٢٠ صفحة .

(١٤) اعتمدنا في كتابة هذا الجزء على ما ورد في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية الجزء الخاص بإدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية إعداد أ.د. سيد الهوارى وآخرون الصادرة عن الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٩٨١ ، ص ٢٣ وما بعدها . (د. حسن العتاني ، د. حسن الشافعي) .

سلوك القادة

١

نختار في هذا الموضوع الرئيسى أربعة موضوعات فرعية نناقشها على

التوالى :

١ كراهية الحرص على الولاية :

ينظر الإسلام لمهمة القيادة على أنها ليست أمراً تشریفياً بقدر ما هي أمر تكليفى ثقيل التبعة والمسئولية أمام الله والمسئولية أمام الله والناس . قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « يا عبد الرحمن بن سمره : لا تسأل الامارة فانك إن اعطيتها عن مساءلة وكلت إليها ، وإن اعطيتها عن غير مساءلة اعنت عليها » (صحيح مسلم ج ١١ باب كراهة الحرص على الولاية)

القيادة
مسئولية وتكليف
وليست تشریف

. إن القيادة هي أساساً مسئولية وتكليف : «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته» (البخارى) .

٢ النمط القيادى السليم : اللين وعدم الفظاظه والمشورة :

إن الدارس للقرآن الكريم سيجد بسهولة أن النمط القيادى السليم هو النمط الذى يعتمد على العلاقات الإنسانية ابتداء من العفو (بدلاً من توقيع العقوبة) ومشاورة التابعين مروراً بالاستغفار لهم واللين فى معاملتهم .

قال تعالى : «فبما رحمة من الله لنت لهم . ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك . فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الامر . فاذا عزمتم فتوكل على الله . ان الله يحب المتوكلين» . (آل عمران : ١٥٩)

«ولو كنت فظاً غليظ القلب
لانفضوا من حولك»
صدق الله العظيم

إن الاسلام يحذر من أن يكون المدير أو القائد أو حتى الانسان العادى فظاً غليظ القلب لأن ذلك يجعل الناس من حوله ينفضون . ويقول

الامام القرطبي : «الفظ هو الغليظ الجافى . وغلظ القلب جمعه بين قلبه الاشفاق والرحمة وتجهم الوجه» . ومعنى لانفضوا أى تفرقوا . (القرطبي : تفسير ص ١٤٩ ط دار الشعب) . إن الإسلام يحافظ على الكرامة الإنسانية للجميع .

ثم أن التوكل على الله قوة معنوية يستشعر معها المديرون والعاملون معية الله وتأييده فيما عزموا عليه ، وتوجه قصدهم إلى إنجازه . وهو ما يؤدي إلى الطمأنينة والسكينة والثقة ورباطة الجأش وهدوء الأعصاب .

«بشروا ولا تنفروا
ويسروا ولا تعسروا»
حديث شريف

٣ العدل والاستقامة :

يأمر الله - سبحانه وتعالى - الناس بالعدل والاستقامة .

قال تعالى : «وامرت لأعدل بينكم الله ربنا وربكم لنا أعمالنا ولكم أعمالكم

لا حجة بيننا وبينكم الله يجمع بيننا واليه المصير» . (سورة الشورى : ١٥)

وقال تعالى : «يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا

يجرمكم شتان قوم على ألا تعدلوا. اعدلوا هو أقرب للتقوى» (سورة المائدة : ٨)

والشأن هو البغض ، والمقصود بالقوم : الكفار .

٤ اختيار البطانة الصالحة :

من أهم ما يجب أن يتصف به القائد أو المدير أن يحسن اختيار خلائه

والمقربين اليه ، باعتبار أن هؤلاء الخلصاء هم فى الغالب الأعم حلقة الاتصال

فيما بينه وبين مرؤوسيه ولهم آراؤهم التي تؤثر على أساليب العمل وتنفيذه ،

«إن الله كتب الاحسان

على كل شيء»

حديث شريف

فإذا كانوا مخلصين متجردين كانوا أمناء في

نقلهم الصورة الصحيحة له ، وبذلوا له صادق

الرأى فيما يعرض من أمور ، فكان وجودهم الى

جواره مدعاة لإحقاق الحق ونشر الخير وتحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه،

أما لو كانت البطانة من الوصوليين النفعيين ذوي الأغراض والأمراض فسوف

يكون لهم أسوأ الأثر ؛ فهم يغيرون الحقائق ويعطون لكل شيء اللون الذي

يتمشى مع مصالحهم ، فيحسنون القبيح ويقبحون الحسن ، بما في ذلك

الأشخاص والأحوال والمخططات والصفقات . مما يؤدي إلى تأخير أصحاب

الكفاءات الحقيقية والاجحاف بهم ، وتقديم الذين لا يستحقون ، وهذا يؤدي -

إن عاجلاً أو آجلاً - إلى تفكك الروابط وفساد الأعمال وخرابها .

وقد نبه الإسلام الولاة والمستولين إلى هذه الحقيقة من حيث ضرورة

احسان اختيار خلصائهم وجلسائهم ، فقد روى الامام البخارى رضى الله عنه

أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : « ما بعث الله من نبي ، ولا

استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان : بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه،

وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصم الله (*) .

وقال الله تعالى: «فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا

تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلك خير لكم إن كنتم مؤمنين» . (الأعراف : ٨٥)

(*) راجع : الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية الجزء الخاص بإدارة الموارد البشرية في البنوك

الإسلامية الصادرة عن الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٩٨١ الجزء (٣) ص ٣٣ وما بعدها

ب انتقاء الأفراد

اخترنا فى هذا الموضوع ثلاثة موضوعات فرعية نناقشها على التوالى:

٥ الالتزام بالتجرد والنزاهة فى القائمين على الانتقاء :

يجب أن يلتزم الشخص الذى يقوم بعملية الاختيار بالتجرد والنزاهة ويرعى الأسباب الموضوعية وحدها وفى ذلك يقول سبحانه وتعالى : **دياها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنئان قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون** . (المائدة : ٨)

٦ ضرورة مطابقة المواصفات مع المهمة :

دإن خير من استأجرت القوى الامين،

ومن هذه الأسس تحديد المواصفات التى

تتناسب مع المهمة وأخذها فى الاعتبار عند الاختيار من بين المرشحين للوظائف وقد نعى الله على المشاركين عدم تقديرهم لحقيقة المواصفات التى تناسب مهمة النبوة فحكى عنهم قولهم فى الآية الكريمة : **وقالوا لو لا نزل هذا القرآن على رجل من القريتين عظيم** . (الزخرف : ٣١)

٧ استثناء الغيبة من الكبائر فى حالة الانتقاء :

من الأمور المقررة فى الإسلام حرمة الأعراض واعتبار الغيبة من الكبائر، غير أن عملية الاختيار تحتاج - موضوعياً - الى استعراض المحاسن والمساوىء أثناء دراسة الأفراد ، ومن هنا شرع الإسلام نوعاً من الترخيص الذى لا يتجاوز قدر الضرورة فى مواقف الاختيار والمشورة والنصيحة .

ج السلوك الوظيفي

تشير النصوص القرآنية - فى أكثر من مكان - بالأخلاقيات والتوجهات الفكرية التى تنفع الإنسان فى الدنيا والآخرة . وقد علمتنا الممارسات أن الالتزام بهذه الأخلاقيات تجعل المنظمة - سواء فى الحياة أو العمل أو المنزل - قوية متماسكة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل^(١٥) .

٨ الوفاء بالوعد :

تشير النصوص إلى ضرورة التزام المؤمن بالوفاء بالوعد .

قال تعالى : «واذكر فى الكتاب إسماعيل إنه كان صادق الوعد وكان رسولا نبيا» (سورة مريم : ٥٤) ويدهى أن الصدق فى الوعد يحقق الثقة والاحترام والمصداقية باعتبارها ضرورة لمنظمة متماسكة قوية : منشأة كانت أو مجتمع ... إلخ

وقال تعالى : «يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود» . (سورة المائدة : ١)

وقال تعالى : «واوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولا» . (سورة الإسراء : ٣٤)

وقد ذكرت السنة فى كثير من الأحاديث النبوية أن المؤمن وفى فى وعده صادق فى حديثه وأن المنافق هو الذى إذا حدث كذب وإذا وعد أخلف .

(١٥) انظر مثلاً ما كتبه فرانك سوننبرج فى كتابه «الإدارة بضمير» «نحن نفقد العديد من الأشياء المحسوسة إذا ما فرطنا ببعض اللامحسوسات كالولاء والثقة والنزاهة» ص ٤٧٠ كما يقول «لا يمكن لأى منا أن يتجاهل الدور الحيوى والأساسى الذى تتمتع به الثقة فى عالم الأعمال» . «الثقة فى العلاقة تزيد من الأمان وتقلل من المنوعات والآليات الدفاعية وتحرر الناس ...» . «النزاهة تعنى الالتزام بالمبادئ مهما حدث، وهى تعنى أيضاً أن تكون الأفعال متفقة مع الأقوال» . عن النسخة العربية المترجمة من كتاب :

٩] اجتناب الغش :

ويتم صدق الوعد فى نطاق الانضباط ، اجتناب الغش الذى يعين على ضبط اخلاقيات العمل والتعامل بين الناس^(*) . والنبي صلى الله عليه وسلم ينصح الناس بالصدق فى التعامل وعدم الغش ، ولهذا يروى حكيم بن حزام - رضى الله عنه - قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : «البيعان بالخيار ما لم يتفرقا ، فإن صدقا وبينا ، بورك لهما فى بيعهما . وإن كتما وكذبا محقت بركة بيعهما» . (البخارى ٧٦/٣)

١٠] تحريم الرشوة :

من أهم الأسباب التى تكسر أى نظام للإتضباط هو قبول الرشوة . وقد حرم الإسلام الرشوة ، لأنها تحقيق لمكاسب شخصية ، على حساب مصالح الدولة والناس والمجتمع ، وقد روى عبد الرزاق عن معمر عن الزهرى قال : «لما أتاهم ابن رواحه - أى أتى أهل خيبر ليخرص التمر - جمعوا له حلياً من حلى نسائهم ، فأهدوها إليه : فقال : يا معشر اليهود ، والله إنكم لأبغض خلق الله إلى ، وما ذاك بحاملى أن أحيف عليكم ، وأما ما عرضتم على من هذه الرشوة فإنها سحت ، وإننا لا نأكلها» .

(*) أى يتكامل الحرص على الايجابيات بالامتناع على السلبات.

الصفات العامة السلبية التي يحرص عليها المسلم

يحرص الإسلام على مجموعة من الصفات التي يجب أن يبرأ منها المسلم .. منها على سبيل المثال لا الحصر :

١١] عدم التناهي عن المنكر ، والسكوت المتعمد عن بيان الحق :

- قال تعالى : «كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون»
(المائدة : ٧٩) وغنى عن البيان أن الرضى بالمنكر والسكوت عن بيان الحق والصواب فى مجال العمل يفسد النتائج ويضلل الرؤساء ويظلم المرؤوسين ويبدد أى جهد للعامل الجاد.

ماذا يفعل السكوت المتعمد عن
بيان الحق فى المنظمات ؟

١٢] النفاق والازدواج والذبذبة :

- قال تعالى : «ومن الناس من يقول آمنا بالله وباليوم الآخر وما هم بمؤمنين . يخادعون الله والذين آمنوا وما يخدعون إلا أنفسهم وما يشعرون . فى قلوبهم مرض .» . (سورة البقرة : ٨ - ٩)

ماذا يفعل النفاق والزبقية
والميكافيلية فى أى منظمة ؟

- وقد روى مسلم عن أبى هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال :
«آية المنافق ثلاث إذا حدث كذب ، وإذا وعد أخلف ، وإذا ائتمن خان» .

١٣] الكذب واكل الحرام والمساورة لمعصية الله :

ماذا يفعل الكذب واكل
الحرام فى أى منظمة ؟

- قال تعالى : «سماعون للكذب واكلون

للسحت» . (المائدة : ٤٢)

- وقال تعالى : «وترى كثيرا منهم يسارعون فى الإثم والعدوان واكلهم

السحت» . (المائدة : ٦٢)

١٤ استمراء الظلم والركون للظالمين والطغيان والبغى :

- قال تعالى : «فاستقم كما أمرت ومن تاب معك ولا تطغوا إنه بما تعملون

بصير . ولا تركنوا إلى الذين ظلموا فتمسكم النار

ومالكم من دون الله من أولياء ثم لا تنصرون» .

ماذا يفعل الظلم والطغيان
فى أى منظمة ؟

(هود : ١١٢ - ١١٣)

١٥ عدم الالتزام بالقيم الأصيلة والقواعد الجوهرية :

- قال تعالى : «حتى إذا اداركوا فيها جميعا قالت اخراهم لاؤلاهم ربنا

هؤلاء اضلونا فأتهم عذابا ضعفا من النار قال لكل
ضعف ولكن لا تعلمون» . (الأعراف : ٣٨)

لا تطع السادة والكبراء إذا
هم اضلوا السبيل ..

- وقال تعالى : «ربنا إنا اطعنا سادتنا وكبراءتنا فاضلونا السبيل» .

(الأحزاب : ٦٧)

- وقال تعالى : «وكذلك ما أرسلنا من قبلك فى قرية من نذير إلا قال

مترفوها إنا وجدنا آباءنا على أمة وإنا على آثارهم مقتدون» . (الزخرف : ٢٣)

حب الذات الذى يصل إلى النفعية والانانية والانتهازية وجعل ذلك

هو المقياس المعتمد :

- قال تعالى : «ومنهم من يلمزك فى الصدقات فإن أعطوا منها رضوا وإن

لم يعطوا منها إذا هم يسخطون» . (التوبة : ٥٨)

- وقال صلى الله عليه وسلم : «ثلاثة لا يكلمهم الله ... ورجل تابع إماما لا

يبايعه إلا لدنياه إن أعطاه ما يريد وفى له والا لم يف له ...» .

(صحيح البخارى - كتاب الأحكام ج ٩ ص ٩٩)

١٧ الحلف الكاذب بقصد الهروب من المسؤولية والغيبة والنميمة واللمز والحق الذي يمنع الخير عن الآخرين :

- قال تعالى : «سيحلفون بالله لكم إذا انقلبتم إليهم لتعرضوا عنهم فأعرضوا عنهم إنهم رجس». (التوبة ٩٥)

- قال تعالى : «ولا تطع كل حلاف مهين ، همار مشاء بنميم ، مناع للخير معتد أثيم ، (القلم : ١٠ - ١٢)

١٨ ترك الصلاة وعدم اقامتها :

- عن أبي سفيان قال : سمعت جابرا يقول : سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول : «ان بين الرجل وبين الشرك والكفر ترك الصلاة». (صحيح مسلم بشرح النووي ج ٢ ص ٦٩ - ٧٠) . إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر والبغى .

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ،
التوبة (١٠٥)

إن الضوابط الاخلاقية فى الإدارة تشكل العمود الفقرى لآى منظمة قوية .. والخلل فى الاخلاقيات كاف بهدم أى منظمة قوية .. إن الالتزام بالاخلاقيات يصحح أى خلل فى الممارسات الإدارية وفى الحياة عموماً .



Classical Perspective	المنظور الكلاسيكي
Scientific Management Movement	حركة الادارة العلمية
Scientific Management	«الادارة العلمية» مصطلح مخصص لأفكار تايلور
Rules-of-Thumb	قواعد الخبرة التقليدية
Traditional Management	الادارة التقليدية
Shop Management	ادارة الورشة
Bottom-up-management	ادارة من أسفل
Up-down-Management	ادارة من أعلى
Testimony	شهادة (أمام الكونغرس مثلاً)
Fundamentals of Management	أسس الإدارة
Functional-Type-Management	النوع الوظيفي للادارة
Division of Work	مبدأ تقسيم العمل
Authority & Responsibility	مبدأ السلطة والمسئولية
Discipline and obedience	مبدأ النظام والتأديب
Unity of Command	مبدأ وحدة السلطة الأمرة
Unity of Direction	مبدأ وحدة التوجيه
Remuneration of Personnel	مبدأ تعويض المستخدمين

Centralization	مبدأ المركزية
Scalar	مبدأ تدرج السلطة
Order	مبدأ الترتيب والنظام
Equity of Tenure Personnel	مبدأ تثبيت المستخدمين
Initiative	مبدأ المبادأة
Espirit de corps	مبدأ روح التعاون
Planning	التخطيط
Organization	التنظيم
Command	إصدار الأوامر
Co-ordination	التنسيق
Control	الرقابة
Prevoyance	التنبؤ ووضع الخط (بالفرنسية)
Management Techniques	أساليب الإدارة
Staffing	تهيئة الأفراد (توفير الأفراد)
Bureaucratic Organizations	المنظمات البيروقراطية
Rational Organizations	المنظمات الرشيدة
Impersonal	غير شخصي
Routine	الروتين (تعقد الاجراءات)
Human Perspective	المنظور الانساني
Human Relations Movement	حركة العلاقات الانسانية

Creative experience	التجربة الابتكارية
Bossism	المُربسه (إظهار العلو الوظيفي)
Accumulated Responsibility	مسئولية مجمعة
Hawthorne Investigations	تجارب هاوثورن
Maslow	هرم ماسلو
Human Resources Perspective	منظور الموارد البشرية
Phyisological needs	حاجات الجسمانية
Safety Needs	حاجات الأمن
Belongingness Needs	حاجات الانتماء
Esteem Needs	حاجات المكانه
Self-actualization Needs	حاجات اثبات الذات
Motivators	الدوافع
Hygene Factors	عوامل صحية (مرتبطة بالصحة)
Transformational Perspective	المنظور التحويلي
Total Quality Management Philosophy	فلسفة إدارة الجودة الشاملة
Benchmarking	مرجعية المنافسين
Total Corporate Transformation	التحويل الشامل للمنظمات
Shared Values	نسق القيم المشتركة
Mckinsey 7's Model	نموذج ماكغزى سباعي العناصر
The Learning Organization	المنظمة التي تتعلم

قائمة بـرواد الإدارة الأوائل والمعاصرين في هذا الكتاب(*)

حسب تسلسل ورودهم

Frederic Taylor	* فريدريك تايلور (١٥٨٦ - ١٩١٥)	المنظور الكلاسيكي
Henry Fayol	* هنري فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥)	
Max Weber	* ماكس فيبر (١٨٦٤ - ١٩٢٠)	
Mary P. Follet	* ماري باركر فوليت (١٨٦٨ - ١٩٣٣)	المنظور الإنساني
Elton Mayo	* ايلتون مايو	
F.Rothlesberger	* فريتز روثلزبرجر	
I. Maslow	* ابراهام ماسلو	
Herzberg	* هيرزبرج (العوامل الصحية)	
Ralph Kilmann	* رالف كيلمان	المنظور التحويلي
Mckinsey	* ماكنزي	
Peter Senge	* بيتر سنج	المعاصر

(*) إن اختيارنا هذا مبني على تفضيل شخصي ولا يعني أنهم أفضل من غيرهم .

(**) فرانك جيلبرت (١٨٦٨ - ١٩٢٤) Frank Gilbert

هنري جانت (صاحب خرائط جانت) Henry Gantt

أسئلة للمناقشة

١ - يقال أن الفكر الإداري الذي توصلنا إليه حتى اليوم لم يكن وليد لحظة أو من صنع شخص واحد ولكنها رحلة استمرت أكثر من مائة عام صاغها عدد كبير من المفكرين والممارسين . ما هي المراحل التي مر بها الفكر الإداري .. ومن هم أسماء المفكرين العظام في هذه الرحلة ؟

اسئلة المنظور الكلاسيكي :

٢ - يقال أن الإدارة العلمية Scientific Management هو مصطلح مخصص لأفكار «فريدريك تايلور» ، ولا يصح استخدامه على أنه علم الإدارة الذي نعرفه اليوم . هل هذا صحيح ؟

٣ - ما هي المبادئ الأربعة الرئيسية للإدارة العلمية كما ذكرها «فريدريك تايلور» ؟

٤ - ما هو التاريخ الذي دافع فيه «فريدريك تايلور» عن طريقته في الإدارة ؟

٥ - لقد حصر «فريدريك تايلور» معنى الإدارة العلمية في ثلاثة مبادئ في كتابه بنفس الاسم . ما هي هذه المبادئ الثلاثة ؟

٦ - لقد وضع «فريدريك تايلور» ثمانية مبادئ ذكر أنها تكون أسس الإدارة . ما هي هذه المبادئ الثمانية ؟

٧ - نادى «فريدريك تايلور» بأن النوع الوظيفي للإدارة يجب أن يحل محل النوع العسكري . بمعنى أن الرؤساء يجب أن يتخصصوا في وظائف معينة . اشرح .

٨ - كيف استطاع «فريدريك تايلور» حل الصراع بين أصحاب الأعمال والعمال حول كيفية تقسيم الفائض ؟

٩ - ما هي الأفكار الأساسية التي طرحها «فريدريك تايلور» واستحق عليها لقب «أبو الفكر الإداري» أو «مؤسس علم الإدارة» ؟ هل توافق أنت شخصياً على ذلك ؟

١٠ - يقال ان الإدارة العلمية كما طرحها «فريدريك تايلور» هي إدارة من أسفل أى على مستوى إدارة الورشة أما الأفكار الإدارية التي طرحها «هنري فايول» فهي إدارة من أعلى .. وضح ؟

١١ - قدم لنا «هنري فايول» ١٤ مبدأ من مبادئ الإدارة . ما هي هذه المبادئ ؟ ادرس كل مبدأ على حدة ووضح فيما إذا كان هذا المبدأ مستخدماً اليوم في الواقع العملي ؟

١٢ - يرى «هنري فايول» أن عناصر الإدارة خمسة . ما هي هذه العناصر ؟ ما رأيك في كل منها ؟ هل توافق عليها في مجموعها أم تحب أن تدمجها في بعض ؟ كيف ؟

١٣ - ما هي أهمية «هنري فايول» بوجه خاص ؟ هل ذلك يرجع إلى التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري ؟ أم إلى الإيمان بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها ؟ وهل كان «هنري فايول» يؤمن بأهمية تدريس الإدارة أم يرى أنها فن ؟

١٤ - ظهر في الإدارة من يقول أن عناصر الإدارة سبعة وتتلخص في الكلمة الآتية : POSDCORB ما هي العناصر التي تشير إليها هذه الكلمة ؟ ومن الذي قالها ؟ هل هو شخص واحد أم شخصان ؟

١٥- كيف كانت تدار الشركات فى أوائل القرن العشرين ؟ هل كانت تدار على أنها منظمات رسمية لها أصول وقواعد أم أنها كانت تدار على أساس عائلى ؟

١٦- نادى «ماكس فيبر» بضرورة تصميم المنظمات وطريقة العمل فيها على أساس رشيد .. لماذا ؟

١٧- وضع «ماكس فيبر» أن مبادئ التنظيم البيروقراطى ستة .. ما هى هذه المبادئ الست ؟ وما رأيك فى كل منها ؟ هل تعتقد أنها فى مجموعها تكون منظمة فعالة ؟

١٨- لماذا رأى «ماكس فيبر» أن المنظمة المبنية على أساس رشيد أكثر كفاءة وأكثر قدرة على الاستمرار ؟ هل توافقه على هذا الرأى ؟

١٩- بالرغم من أن النموذج البيروقراطى نموذج جيد من الناحية النظرية إلا أن له سمعة سيئة فى الواقع العملى .. كيف ؟

أسئلة المنظور الانسانى :

٢٠- تعتبر «مارى ماركر فوليت» أول من اهتم بالعلاقات الإنسانية فى الإدارة .. ما هى الأفكار الأساسية التى طرحتها ؟ وما هو رأيك فى كل منها ؟

٢١- ناقشت «مارى فوليت» موضوع (الصراع) بين البشر فى المنظمة وطالبت بتطبيق «قانون الموقف» كأساس لاصدار الأوامر .. اضرب مثلاً.

- ٢٢- تقول «مارى فوليت» أن التصرف الإنسانى لا يتبع خطأ مستقيماً وإنما هو دائرى . ماذا تقصد ؟ اضرب الأمثلة .
- ٢٣- ما هو موقف «مارى فوليت» من إصدار الأوامر ؟ هل تعتقد أنها توافق عليها كعملية ضرورية؟
- ٢٤- تفرق «مارى فوليت» بين السلطة والقوة .. كيف ؟ ما رأيك ؟
- ٢٥- ما الذى تقصده «مارى فوليت» عندما تقول أن المسئولية (مجمعة) ؟
- ٢٦- ترى «مارى فوليت» أن التخطيط نوع من التنسيق .. كيف ذلك ؟ وهل توافق على هذا الرأى ؟
- ٢٧- يرى البعض أن «تجارب هاوثرن» تمثل الانطلاق الحقيقى فى مدرسة العلاقات الإنسانية ، على اعتبار أنها دراسة ميدانية . ما رأيك ؟
- ٢٨- أطلق الكثيرون على نتائج «تجارب هاوثرن» "بأنها بمثابة (النور العظيم) .. لماذا ؟
- ٢٩- هل صحيح أن «تجارب هاوثرن» أظهرت انه لا يمكن فهم تصرفات العمال بشكل منفصل عن شعورهم ؟ وعن حالتهم المعنوية ؟
- ٣٠- كيف تنخفض إنتاجية العمال بالرغم من ثبات قدراتهم الانتاجية وبالرغم من توافر حوافز مالية مرتفعة ؟ هل أظهرت «تجارب هاوثرن» أشياء من هذا القبيل ؟ اشرح .
- ٣١- أظهرت «تجارب هاوثرن» أهمية المجموعة غير الرسمية فى تأثيرها على سلوك الفرد . كيف ذلك ؟

٣٢- ماذا تعرف عن هرم ماسلو (مازلو) ؟ وما هي القيمة الحقيقية لهذا الهرم ؟ وهل توافق عليه ؟ لماذا ؟

٣١- ما هو الفرق بين نظرية X ونظرية Y في الإدارة . هل لذلك علاقة بالأنماط الاشرافية ؟ ما هو اسم النمط القيادي الذي يتبنى نظرية X بالتمام والكمال ؟ ونظرية Y بالتمام والكمال ؟

٣٤- لماذا يعتبر هرم ماسلو ونظرية Y أساسية في فهم المنظور الانساني ؟

٣٥- استعرض الاتجاهات الفكرية الأساسية في الإدارة من المنظور الكلاسيكي إلى المنظور الانساني . ثم بين كيف تتأثر بها بعض عناصر الإدارة التالية : مهمة الإدارة ، وضع الأهداف ، طبيعة اللوائح ، طبيعة التنظيم ، مفهوم السلطة ومفهوم المسئولية ، ومنطق التحفيز والاتصال والرقابة ؟ ضع المقارنة في اطار واحد لا يزيد عن صفحة واحدة .

أسئلة المنظور التحويلي المعاصر :

٣٦- يقال أن التطورات العالمية المعاصرة وبصفة خاصة اشتداد المنافسة عالمياً ومحلياً تطلب من الشركات أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة .. مارأيك ؟

٣٧- يمكن تحقيق نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة بإنشاء إدارة متخصصة للجودة الشاملة .. مارأيك ؟

٣٨- لماذا يستخدم مؤلف هذا الكتاب تعبير « فلسفة » إدارة الجودة الشاملة؟

٣٩- هل يمكن القول أن تبني سياسة التحسين المستمر مساو لتبني الشركة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة ؟

٤٠- هل يمكن تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العملاء أم يتطلب الأمر مشاركة جميع العاملين ؟ لماذا مشاركة جميع العاملين ؟ ألا يكفي مشاركة العاملين فى المستويات العليا ؟

٤١- هل من الضروري عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة أساليب المنافسين ومدى تميزهم فى المنتجات والخدمات ؟

٤٢- هل تعتقد أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة نوع من التجديد الشامل للشركات ؟ اشرح بالتفصيل طبيعة التعديلات المطلوب ادخالها من خلال عرض العناصر الأربعة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟

٤٣- هناك أكثر من نموذج للتحويل الشامل للمنظمات : فهناك نموذج رالف كيلمان ونموذج ماكنزى .. اشرح نقط التركيز فى كل منها ؟

٤٤- يرى « كيلمان » أن تغيير القيم والقناعات المشتركة سابق لأى عنصر آخر من عناصر التجديد الشامل للمنظمة : فهو سابق عن التدريب والمهارات الإدارية وسابق على الاستراتيجية وسابق على نظم المكافآت والخوافز .. هل توافق على هذا الرأى ؟ لماذا ؟

٤٥- يرى « ماكنزى » أنه يمكن تجديد المنظمات وإعادة حيويتها من خلال برنامج سباعى العناصر : (7's) كل عنصر يبدأ بحرف S باللغة الانجليزية .. ما هى هذه العناصر السبعة ؟

٤٦- مارأيك فى عناصر نموذج «ماكنزى» ؟ وهل إذا كنت مستشاراً تتبناها ؟
أم تتبنى عناصر نموذج «رالف كيلمان» ؟ لماذا ؟

٤٧- ما معنى المنظمة التى تتعلم The Learning Organization ؟ وما هى
الشروط الواجب توافرها فى أى منظمة لكى نصفها بأنها تتعلم ؟ ولماذا
تم تسميتها بهذا الاسم ؟

٤٨- قمر المنظمات بمراحل معينة حتى تصل لمستوى المنظمة التى تتعلم ..
ما هى هذه المراحل ؟ وما طبيعة كل منها ؟

٤٩- ما هو الفرق بين منظمات القرن العشرين (المنظمة التقليدية أو
الهيراركية) وبين المنظمة التى تتعلم ؟

٥٠- هل هناك علاقة بين المنظمة التى تتعلم وبين كل من العناصر الآتية :
الرؤية ، الرسالة ، حضارة المنظمة (OC) .

٥١- هل تعتقد أن المنظمة التى تدار بالطريقة التى تبينها فى هذا الكتاب
تعطى لها صفة المنظمة التى تتعلم . كيف ؟



حسب تسلسل ورودها

Fredric Taylor : *Scientific Management*, 1911

Henry Fayol : *Industrial and General Management*, English Edition, 1929 .

Max Weber : *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York : Free Press, 1947. 328-337.

Mary P. Follet, *The Creative Experience*. Edited by Matcalfs and Urwick, *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Folett* .

Rothlesberger & Mayo *Management and Morale*, 1941 and *Management and the Worker*, 1939, (with Dickson) .

Juran, J. *Juran on Planning for Quality*. New York : Free Press, 1988).

Kelley, J. : *Total Quality Management : A How-To Program*, for the High-Performance Business. NJ : Alexander Hamilton Institute, 1994 .

Ralph Kilmann, Teresa Covin & Associates : *Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World*. San Francisco : Jossey-Bass Publisher 1988 .

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٥١٦

Andrew, Campbell & M. Devine. & D. Young. *A Sense of Mission*. (London : The Economist, 1990, [Ashridge Strategic Management Center]) .

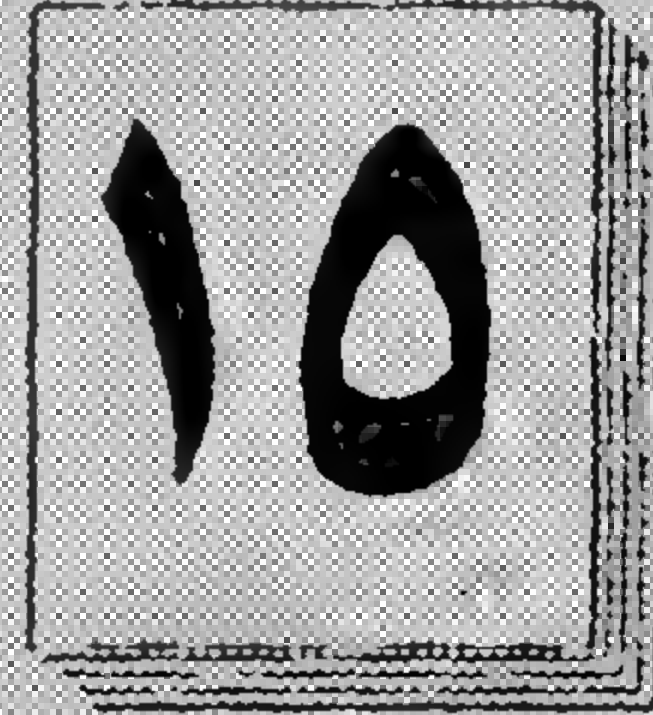
Peter Senge: *The Fifth Discipline : The Art & Practice of Learning Organization*. New York; Doubleday, 1990 .

مراجع باللغة العربية :

الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية الجزء الخاص بإدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية إعداد أ.د. سيد الهوارى وآخرون الصادرة عن الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٩٨١ ، ص ٢٣ وما بعدها . (د. حسن العنانى ، د. حسن الشافعى) .

د. أحمد إبراهيم أبو سن : «الإدارة في الإسلام»، الطبعة السادسة ١٩٩٦ .





الفكر الإداري الحكومي المعاصر

(حكومة تعمل بروح منظمات الأعمال)

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح المفاهيم الجديدة المتعلقة بدور الحكومة في المجتمع .. حيث تشير الدلائل إلى أن حكومات القرن الـ ٢١ ستعمل بروح منظمات الأعمال . وتعتمد في هذا الفصل على أفكار «دافيد أوزبورن» David Osborne وزميله في كتابهما "إعادة اكتشاف الحكومة" وكيف أن روح رجال الأعمال قد حولت مفهوم ودور القطاع الحكومي .. وهو الكتاب الذي تم نشره عام ١٩٩٣ .

موضوعات الفصل

Catalytic Government	حكومة حافزة	١
Community-Owned Government	حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية	٢
Competitive Government	حكومة تنافسية	٣
Mission-Driven Government	حكومة تدار بالرسالة	٤
Results Oriented Government	حكومة موجهة بالنتائج	٥
Customer Driven Government	حكومة تدار بالمستهلك	٦
Entreprising Government	حكومة إيرادية متشنة للمشروعات	٦
Anticipatory Government	حكومة متوقعة للأحداث	٦
Decentralized Government	حكومة لا مركزية	٦
Market Oriented Government	حكومة موجهة بالسوق	٦

(*) Osborne, David & Ted Gaebler : *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York : Plume; Penguin Books, 1993

تختلف حكومة القرن الـ ٢١ اختلافا جوهريا عن حكومة القرن الـ ٢٠ .
ونحن نستعير هنا المبادئ العشرة التي كتبها « أسبورن وزميله »^(١) في كتابهما : إعادة اكتشاف الحكومة .

الفكر
الإداري
لحكومة
القرن الـ ٢١
يختلف
اختلافا
جوهريا عن
الفكر
الإداري
لحكومة
القرن الـ ٢٠

- ١ حكومة حافزة
Catalytic Government
- ٢ حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية
Community-Owned Government
- ٣ حكومة تنافسية
Competitive Government
- ٤ حكومة تدار بالرسالة
Mission-Driven Government
- ٥ حكومة موجهة بالنتائج
Results Oriented Government
- ٦ حكومة تدار بالمستملك
Customer Driven Government
- ٧ حكومة إيزادية متشنة للمشروعات
Entreprising Government
- ٨ حكومة متوقعة للأحداث
Anticipatory Government
- ٩ حكومة لا مركزية
Decentralized Government
- ١٠ حكومة موجهة بالسوق
Market Oriented Government

وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال :

(1) Osborne, David & Ted Gaebler : *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York : Plume; Penguin Books, 1993

حكومة حفازة

Catalytic Government

توجيه الدفة بدلاً من التجديف

Steering Rather than Rowing

١

إن الرؤية الجديدة للحكومة - يقول «أسبورن وزميله» - هي أنها حكومة حافزة للغير أكثر من كونها حكومة منفذة . فمن المعروف أن دور الحكومة التقليدي هو جمع الضرائب وتقديم الخدمات بنفسها ، ولكن في ظل هذه الرؤية الجديدة فإن الحكومة عليها ليس مجرد تقديم الخدمات المطلوبة ولكن وظيفتها أن تتأكد أن الخدمات المفروض أن تقدمها قد قدمت بالفعل على مستوى وبأقل تكلفة . إن وظيفة الحكومة أن تحفز أجهزة مختلفة خاصة أو خاصة مع عامة لتقديم الخدمة . والهدف هنا هو تصغير حجم الحكومة من الموظفين والارتقاء بمستواهم والاعتماد أكثر على أجهزة خارجية ، حيث يتفرغ الجهاز الحكومي إلى اتخاذ القرارات على أساس أن الغير هو الذي يقوم بالتنفيذ .. وحيث تراقب الحكومة هذا التنفيذ لتتأكد من أنه يتم - كما سبق أن ذكرنا - طبقاً لأعلى المستويات بتكلفة أقل وبسرعة أكبر .

إن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من الشركات مدخلات على أعلى مستوى من الجودة : تتطلب موظفين على أعلى مستوى من المعرفة وتتطلب بحوثاً دقيقة وعميقة وتتطلب أموالاً بتكلفة قليلة كما تتطلب بنية أساسية على أعلى مستوى . إن ذلك يتطلب من الحكومة أن تكون المعلم والمدرّب والممول للبحوث ، ولذلك فإن الحكومة يجب أن تطور نفسها بكل قوة .

تقدم أعلى مستوى من المعلمين في المدارس والأساتذة في الجامعات والأطباء في المستشفيات ... إلخ .

إن توجيه الدفة يتطلب بشراً قادراً على رؤية القضايا الكلية ويحمل توازناً بين الطلبات المنافسة للموارد المتاحة في الوقت الذي يسعى فيه القائمون بالتجديف بالتركيز على شيء واحد . إن المنظمات التي توجه الدفة تسعى إلى البحث عن أفضل السبل لتحقيق الأهداف في الوقت الذي تحاول فيه المنظمات المنفذة الدفاع عما تفعله بكل الطرق .

إن سعى الأجهزة الحكومية البحث عن أفضل الخدمات وأرخصها بين من يستطيعون تقديمها يجعل الحكومة قادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ حيث تصبح المنافسة مهمة بين موردي الخدمات المطلوبة.

وبهذه الطريقة يصبح من الممكن الاحتفاظ بمرونة عالية لمقابلة أي تغيرات . إن هذه الطريقة تجعل الحكومة - يؤكد «أسبورن وزميله» - قادرة أيضاً على محاسبة الموردين على الأداء الجيد حيث يشعر الموردون أنهم سيخرجون من التوريد إذا انخفض أداؤهم . وبهذه الطريقة تقوم الحكومة بإعادة كتابة عقود تنفيذ الأعمال كل سنة . وبينما تستطيع الحكومة تغيير المورد إلا أنها لا تستطيع إنهاء عمل الموظفين الذين سيصبح لهم حقوقاً ومزايا مستقرة(*) .

إن الأجهزة الحكومية التي تعتمد على الغير في تقديم الخدمات للمواطنين يمكنها أن تستخدم تجارب لتحقيق أفضل الخدمات ، يمكنها أن تقدم حلولاً شاملة.

(*) Osborne & Gaebler : *Reinventing Government*. op. cit.

وإذا أخذت الحكومة بسياسة الاعتماد على الغير فمعنى ذلك أنه يصبح من الضروري الاستغناء عن الموظفين الذين سيقومون بالعمل الذي سيتم إسناده للغير ... وعملية الإستغناء هذه هي ما تجعل أى حكومة تتردد فى إتباع هذه السياسة . ولكن هذه المخاوف يمكن تخفيفها بتحويل الموظفين إلى إدارات أخرى أو بتغيير طبيعة عمل أولئك الموظفين : من مجرد التنفيذ إلى وضع السياسات واتخاذ القرارات والمتابعة . إن هذا الإجراء الوظيفي ربما يعجب كثيراً من الموظفين ويفضلونه عن زيادة فى مرتباتهم ومزاياهم العينية.

إن وزارة الصحة مثلاً يمكنها - بدلاً من إنشاء مستشفيات خاصة بها - أن تتعاقد مع مستشفيات متخصصة فى أمراض معينة وتتابع التنفيذ وتجدد العقود كل فترة بعد البحث عن مستشفيات سمعتها طيبة وتكلفتها أقل . ومن الممكن مثلاً أن تتعاقد وزارة المواصلات مع مجموعة شركات كبيرة (١٠٠ موظف فما فوق مثلاً) على نقل موظفيها بمعرفة تلك الشركات بدلاً من تشغيل خطوط أتوبيس .

صحيح أنه يمكن للحكومة خصخصة بعض مشروعاتها العامة ولكن **الخصخصة هي أحد الحلول وليس كل الحلول .**

فالخصخصة نقطة بداية خاطئة عندما نتكلم عن دور الحكومة . إن المطلوب هنا هو قيام الحكومة بالتعاقد مع الغير لتنفيذ الأعمال المطلوبة ومتابعتها للتأكد من الجودة ومن التكلفة ... الخ فليس من الضروري مثلاً أن تقوم الحكومة (أو الجامعات الحكومية) - كما يقترح « أسبورن وزميله » - بتعليم الطلبة ولكنها يمكن أن تتعاقد مع جامعات أو كليات أو معاهد خاصة

أو شبه عامة للتعليم . وليس المطلوب هنا هو دعم الفقراء والذي يمكن أن يتم بإعطاء الفقراء كويونات تعليم .. إن الحكومة لابد وأن تشرف وتتعاقد مع جهات علمية لتنفيذ العملية التعليمية بمواصفات خاصة وتتابع التنفيذ.

إننا نحتاج إلى حكومة قوية حافزة تنشط الغير لتقديم أفضل خدمة بالمعايير المختلفة .. أكثر مما نحتاج إلى حكومة تنفذ العمل بنفسها .

حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية

Community-Owned Government

تقوية المنظمات بدلاً من تقديم الخدمات

Empowering Rather than Serving

٢

يقول «أسبورن وزميله» أن تقوية المجتمعات المحلية بجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها أفضل من خدمة المجتمع المحلي .

خذ مثلاً «الشرطة» في المفهوم التقليدي : فمستوليته هي الحفاظ على الأمن حيث يصبح رجل الشرطة هو المهني المنوط به حفظ الأمن يتصل به الأهالي عندما تكون هناك مشكلة أو تعدى .. وبعد ضبط المسألة يعود إلى قواعده سالمة . فإذا كان هناك مجرم أو شخص يتعاطى المخدرات فإن الشرطة هي التي تسعى لضبط المجرم أو المتعاطى وتقدمه لاتخاذ إجراءات قانونية ضده .

ولكن في الرؤية الجديدة فإن الأمن هو مسئولية المجتمع المحلي .. إن أهل الحي يتعاونون مع رجل الشرطة في معرفة جذور المشكلة .. ربما يكون المطلوب هو تنفيذ برامج توعية أو برامج تعليمية أو حتى إنشاء مكاتب

تشغيل عمالة .. أو إنشاء فرق جواله أو فرق كرة القدم وذلك لملء فراغ الشباب . إن رجل الشرطة هنا يتحول من محقق Investigator إلى عامل مساعد أو حافز Catalyst ومن شخص غير مرغوب فيه إلا فى أحوال الجرائم إلى شخص صديق للمجتمع المحلى . ويصبح دور رجل الشرطة ليس الحفاظ على الأمن ولكن مساعدة المجتمع المحلى لمساعدة أنفسهم فى الحفاظ على الأمن .

بهذه الطريقة يتم انتزاع الملكية من البيروقراطية إلى المجتمع المحلى صاحب المصلحة الحقيقية .

خذ مثلاً التعليم الثانوى ؛ فقد درجت المدارس المستنيره على تشكيل مجلس آباء لمساعدة مديرة المدرسة فى إدارة المدرسة أو توجيه النصائح . ولكن الممارسة أوضحت أن عدداً كبيراً من الآباء لا يحضرون هذه المجالس لأنهم يشعرون أن مديرة المدرسة ستنفذ ما يعجبها من القرارات ثم أنها تعرض الموضوعات بطريقتها، وهى - فى النهاية - مسئولة أمام مدير المنطقة التعليمية .

فى الرؤية الجديدة فإن مجلس الآباء المنتخب من المجتمع المحلى هو الذى يعين المديره بحيث تكون مسئولة امامه . ولذلك فإن مجلس الآباء هو الذى يدير المدرسة وليس مجرد جهاز استشارى .

لقد تمت هذه التجربة فى شيكاغو حيث تكون مجلس الآباء من ٥ أشخاص : ٢ من المجتمع المحلى + ٢ مدرسين منتخبين من هيئة التدريس + مدير المدرسة . ان مجلس الآباء هذا هو مجلس ادارة المؤسسة يعين المدير بعقد لمدة أربع سنوات على أساس الأداء ، بحيث يتقدم هذا المدير - قبل تعيينه - بخطة تحسين العملية التعليمية وبموازنة تخطيطية مبنية على خطة التحسين ويتم إعفاء من لا يستطيع تحقيق الخطة المستهدفة .

وفى أمريكا تم استيراد برامج لتعليم الآباء كيفية التدريس لأولادهم من خلال كراسات تسمى «Hippy» اختصاراً لـ :

Home Instruction Program for Pre-School Youngsters .

لقد قام أحد الباحثين بعمل مقارنة بين نظام الخدمة المهنية ونظام المسئولية المشتركة لأفراد المجتمع المحلى على الوجه التالى (*) :

- ان المجتمع المحلى يلتزم نحو أعضائه بشكل أكبر من التزام المهني الحكومي نحو أعضاء المجتمع ؛ فأعضاء المجتمع المحلى هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية .

- ان المجتمع المحلى يفهم مشكلاته أفضل مما يفهمها المهني الحكومي .
- ان المهني الحكومي يقدم خدمة أما المجتمع المحلى فهو يقدم « عناية » بلمسة إنسانية دافئة .
- ان المجتمع المحلى أكثر مرونة وأكثر ابتكاراً من البيروقراطية المهنية .
- ان تكلفة المجتمع المحلى فى أداء هذه الوظيفة لا بد وان يكون أقل من المصلحة الحكومية التى تزداد فيها الأعداد بدون ضابط ولا صاحب .
- ان المعايير التى يستخدمها المجتمع المحلى أكثر فعالية من معايير الخدمة المهنية فهم يعرفون بالضبط تفاصيل المطلوب .

ولكن المشكلة الحقيقية فى ملكية المجتمعات المحلية لبعض الخدمات أن الناس - حتى فى الدول المتقدمة - أصبحت تتضايق من الانتخابات وما يحدث فيها من مناورات وشراء الأصوات .

(*) Osborne & Gaebler : *Reinventing Government*, op. cit.

حكومة تنافسية

Competitive Government

حكومة تطرح المناقصات بدلاً من تقديم الخدمات
Injecting Competition into Service Delivery

٣

إن القضية المطروحة هنا ليست قضية قطاع خاص مقابل قطاع عام ،
ولكن القضية هي قضية منافسة مقابل احتكار . فحيثما تكون هناك منافسة
تكون هناك خدمة أفضل . ففي الحكومة يوجد احتكار في كثير من الخدمات.
إن رؤية « أسبورن وزميله » للنموذج الجديد للحكومة هو أنها تطلب
إتمام الخدمة من خلال مناقصات بين المنافسين . صحيح أن المنافسة لن تحل
كل المشاكل ولكنها تفتح الباب البيروقراطي للاستفادة من المنافسة (*) .
١ - فمن المعروف أن المنافسة تحقق كفاءة أعلى وتكلفة أقل بالنسبة
لأداء الخدمة .

- ٢ - تجبر المنافسة مقدم الخدمة على الإستجابة لحاجات المستهلكين .
 - ٣ - تكافئ المنافسة الابتكار في الوقت الذي يقتل فيه الاحتكار الابتكار .
 - ٤ - ترفع المنافسة من الروح المعنوية للموظفين الحكوميين .
- ومن الممكن أن تكون المنافسة بين القطاع الخاص والقطاع العام أو بين
القطاع العام والقطاع العام أو بين القطاع الخاص والقطاع الخاص .
وحتى لو كانت الحكومة تقدم خدماتها لأجهزة حكومية أخرى فإن
التفكير في تقديم الخدمة من خلال المنافسة والتفاوض والممارسة يحقق
نتائجاً أفضل .

(*) Osborne & Gaebler : *Reinventing Government. op. cit.*

وفى مجال التعليم فإن الحكومة يمكن أن تعطى التلاميذ حرية اختيار المدرسة التى يرغبونها . ولا يتم توزيع التلاميذ على المدرسة بنظام التوزيع الجغرافى ولكن من خلال رغبة التلاميذ . فالمنافسة بين المدارس الحكومية تجعل المدارس مسئولة عن أداء الطلاب ولذلك فإن المدارس التى تكون فيها العملية التعليمية جيدة ستكون مطلوبة من الآباء وتزدهر والعكس صحيح .
إن السوق والطلب على الخريجين من مدرسة معينة سيكون هو الحكم على مدى جودة العملية التعليمية بالمدرسة .

وعلى ذلك فإن المنافسة ستجبر جميع المدارس الحكومية على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية . ومن الطبيعى أن يكون هذا الاختيار من خلال نظام الكويزونات. ولكن الكويزونات يمكن أن تسبب عدة مشاكل إذا كان حامل الكويزونات يستطيع أن يضيف إليها نقود من عنده ويدفع التكاليف المطلوبة من مدرسة مصاريفها مرتفعة ... وبذلك لا تتحقق العدالة . ومن هنا كان لابد للحكومة أن تراقب المدارس بحيث لا تأخذ المدارس أية نفقات إضافية لكى لا تتسلل أفراد الطبقة الغنية وذلك ضرورى لتحقيق تكافؤ الفرص .

وفى أيامنا هذه يبدو أن القطاع الخاص بدأ يأخذ نصيباً كبيراً فى السوق من المدارس الحكومية . ولقد بدأ القطاع الخاص فى البريد أيضاً يأخذ نصيباً كبيراً من سوق البريد الحكومى . حتى الأمن فى القطاع الخاص بدأ يأخذ نصيباً كبيراً من البوليس الحكومى . لقد بدأت كثير من المنشآت فى استخدام نظام أمنى خاص بها. يبدو أن الشعار الآن أصبح :
« نأفس أو توفى » .

○ حكاية مدارس شرق هارلم East Harlem Schools :

يتكلم « أسبورن وزميله » عن شرق هارلم فى مدينة نيويورك . فهى من أفقر المجتمعات المحلية : الأمهات التى تعيش بمفردها تكون نصف العائلات فى المنطقة . ٣٥٪ من المقيمين يستفيدون من الإعانة الحكومية . مدارسها (الحكومية) قذرة ومزدحمة . المستوى العلمى للخريجين منخفض .. ومستويات الحضور تشير الشفقة . والطلبة يتسكعون فى الطرقات . والمدرسون يقومون بالتدريس فى ظل قاعدة : « عوم أو اغرق »(*) Sink or Swim .

حاول مساعد مدير المدرسة « چون فالكو » أن يفعل شيئاً فقام بإنشاء مدرسة صغيرة جديدة ووضع فيها الطلبة الذين وجد فيهم الأمل وأعطاهم اسماً براقاً واختار لها برامج خاصة .. ونجحت التجربة وبدأ إنشاء ٥ مدارس حكومية صغيرة بأسماء مختلفة (من ٥٠ إلى ٣٠٠ طالب - ٥٢ مدرسة فى ٢٠ مبنى وأحياناً المدرسة الواحدة فى دور واحد) ، وكلما طلب أحد المدرسين أن ينشئ مدرسة جديدة فإن مدير المنطقة التعليمية يوافق على ذلك . فبعد أن كان المدرسون فى غاية الاحباط انطلقت الطاقات وسمحت الترتيبات الجديدة بأن يعمل المدرسون كمديرين تعليميين حيث يقومون بالتعليم أيضاً .

وبدأت المنافسة بين مختلف المدارس الحكومية لدرجة أن كثيراً من المدارس لم يكن عليها طلب وتم قفلها وتوجيه الدعم إلى المدارس التى لاقت نجاحاً حتى يصبح عددها ٣٠٠ تلميذ حينئذ يتطلب الأمر عمل مدرسة جديدة.

(*) David Osborne and Ted Gaebler, *Re-inventing Government*. p. 5ff.

لقد قال أحد مديري مدارس هارلم موضحاً الرؤية الجديدة :

والآن إذا كان الهدف هو جذب صغار التلاميذ إلى مدارسنا فإنه يجب علينا أن ننظر إلى أنفسنا ونسأل أنفسنا السؤال التالي : هل نحن الآن على المستوى اللائق ؟ هل نستطيع أن تنافس المدارس الأخرى ؟ لقد كنا نتصور أننا كمديرون لمدارس حكومية فإن بقاؤنا إلى الأبد ولكننا الآن نقول أننا هنا بهدف كبير وأننا لا بد وأن نحققه . إن حلمنا ورسالتنا بالتميز لا بد وأن تكون في عقل وقلب كل واحد منا في المدرسة . إن مستوى الأداء لا بد وأن يرتفع .

وبالإضافة إلى المنافسة التي انتشرت فإن الاحساس بوجود رسالة Mission يملكها المدرسون والتلاميذ كانت من أهم القوى التي شجعت على التغيير . فبدلاً من أن تخصص مدرسة لتلميذ يجب أن يلتحق بها ، لأنها في منطقته ، أصبح الآن لديه كويون يعطيه لأي مدرسة يريد بها : مدارس للطلبة العاديين ، مدارس للطلبة الموهوبين ، مدارس للتصوير الفوتوغرافي ، مدارس كمبيوتر ، مدارس تجريبية ، فلقد اكتشف الناس أن اختيار الطالب للمدرسة يمثل ملكية حصل عليها الطالب ، ملكية يحافظ عليها أولياء الأمور ، ملكية يحافظ عليها المدرسون . فمن المعروف أنك إذا كنت تملك شيئاً فإنك تعامله بطريقة أفضل (*) .

ولقد أصبحت مدارس شرق هارلم مقصداً للمدرسين الممتازين وأصبح هناك قائمة انتظار(**) .

(*) What you own, you treat better.

(**) David Osborne & Ted Gaebler, *Re-inventing Government*, p. 8

حكومة تدار بالرسالة

Mission-Driven Government

تحويل الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة
Transforming Rule-Driven Organizations

٤

إن معظم الأجهزة الحكومية - إن لم يكن كلها - تدار بالقوانين واللوائح والقواعد على مستوى التفاصيل وربما تفاصيل التفاصيل . إن الهدف من هذه القوانين واللوائح والقواعد هو التأكد من أن كل شيء يتم بدقة وانضباط وتكافؤ الفرص بحيث لا يقوم أى موظف حكومي بتحقيق منافع شخصية أو مصالح شخصية للآخرين . فالهدف إذن هدف سامي . وعندما يحدث ما لا تحمد عقباه يتم وضع قواعد جديدة وربما أحياناً بطريقة التشنج .

فى هذا المجال يتم وضع قواعد تفصيلية للصرف من الميزانية .. بحيث تصبح ميزانية الجهة الحكومية ميزانية بنود . ومن يقوم بالصرف فى غير المسموح به فى الميزانية يتعرض للمساءلة والمحاسبة القانونية . ولذلك فإنه غالباً ما يكون هناك مراجعة قبل الصرف وبعد الصرف للتأكد من تنفيذ ميزانية البنود . وإذا لم يتم استخدام الأموال المخصصة للبنود فإن الفائض يعود إلى الحكومة وهو ما يجعل المديرين فى الجهات الحكومية المختلفة يصرفون كل مليم أو درهم .. لأن الفائض النقدى هنا معناه أن المخصصات كانت أكثر من اللازم وهو ما يشجع على تخفيض المخصصات فى السنة التالية (الجديدة) .

وتزداد الطين بلة بوجود نظام للأفراد به مجموعة لانهائية من القواعد فلا يمكن للمديرين فى الأجهزة الحكومية تعيين أفراد جدد إلا من خلال نظام محكم للتعيين .. وعادة ما ينص على أن يكون المتقدمون ممتازين فى التخرج (ترتيب جيد جداً أو ترتيب الأول أو الثانى) وذلك بصرف النظر عن الشخصية والأخلاقيات والدوافع .. ولا يمكن تعيين أفراد إلا بعد وضعهم فى درجة مالية .. حيث يشغل المديرون أنفسهم بتحديد الدرجة المالية للمعين الجديد .. وذلك بصرف النظر عن الكفاءات والقدرات الخاصة .

حتى فى الترقية فلها شروطها ؛ ولا يمكن إعطاء علاوات إلا بنظام محدد . وعادة ما تكون الترقية بناء على دراسات إدارة الأفراد وليس بناء على اقتراح رئيس الشخص المطلوب ترقيته .. وإذا كان أداء الموظف ضعيفاً فإن المسألة تأخذ وقتاً طويلاً ولا يمكن فصل هذا الشخص إلا من خلال إجراءات طويلة غالباً ما تتعثر .. وإذا زاد عدد الموظفين عن احتياجات الجهة فإنه غالباً ما يكون من الصعب نقلهم إلى أماكن أخرى .

أضف نظام ميزانية البنود فى الحكومة إلى نظام الأفراد فى الحكومة إلى نظام التشغيل فى الحكومة نحصل على اسمنت أو غراء يجعل الانجاز صعباً .. وعادة ما ينتشر الخوف بين المديرين من كسر اللاتحة والتعرض للمساءلة ... فنجد عندنا عدداً كبيراً من المديرين غير قادرين على تصحيح الأوضاع لأن كل شىء تقريباً يمر من خلال قاعدة .. فيحدث الاكتئاب والشلل وتعطيل مصالح الناس ... بالرغم من أن التصميم الأصلى للجهاز الحكومى أن يكون فى جانب مصالح الناس ومصلحة الأمة .

لذلك فإن الرؤية الجديدة للجهاز الحكومى هو أن تدار بالرسالة Mission وذلك يعنى على وجه التحديد أن تدار ميزانية أى جهة حكومية بالرسالة (تحقيق الأغراض الأساسية للجهة الحكومية) وليس من خلال ميزانية بنود .

فالميزانيات المدارة بالرسالة - كما يقول « أسبورن وزميله » تحقق مجموعة من المزايا(*) :

- ١ - تعطى كل موظف حافزاً لتوفير النقود (والباقى الذى لم يتم صرفه لا يعود للحكومة إذا انتهت السنة المالية ...) .
- ٢ - تحرر الموارد المالية لاختبار أفكار جديدة ؛ فالميزانية بالتصور الجديد ليس لها بنود وإنما مرتبطة بأهداف .
- ٣ - تعطى المديرين الحرية فى مواجهة التغيرات الجديدة لمرونتها .
- ٤ - تخفض الوقت اللازم للتفاوض مع إدارة الميزانية كما أنها تقلل من عملية التخطيط المالى المسبق لاعتماد الميزانية حيث التفاصيل كثيرة ومتعددة ولا يمكن حسابها بدقة ابتداء .
- ٥ - توفر الميزانية - بالتصور الجديد - من تكاليف المراجعين قبل الصرف وبعد الصرف للتأكد من مطابقة الصرف للبنود . حيث تتركز عملية المراجعة على التأكد من انطباق الصرف لتحقيق الرسالة .
- ٦ - تقلل من وقت الجهة التشريعية فى دراسة بنود الميزانية قبل الاعتماد... حيث يكون هناك وقت متاح أكبر للقضايا الرئيسية المطروحة .

(*) Osborne & Gaebler : *Reinventing Government*. op. cit.

ومن هنا فإن إعداد بيان رسالة للجهة الحكومية المعنية يصبح أهم شيء ويصبح الشغل الشاغل للإدارة ذاتها والإدارة العليا التي تشرف على تلك الإدارة . وكلما كانت الرسالة واضحة للجميع فإن الإنجاز العالى يكون قريباً والروح المعنوية مرتفعة وقدرات الناس على الإنجاز تصبح المحك ..

ولابد من أن تكون الرسالة محددة واضحة وموجهة فى التنفيذ ، ويفضل أن يكون لكل وحدة تنظيمية رسالة خاصة بها حتى يمكن الحكم على أدائها ومعنى ذلك عملياً أن يتم تنظيم أى جهة حكومية على أساس الرسالة .. بحيث يمكن عمل عدد أكبر من الوحدات التنظيمية .. لكل وحدة رسالة خاصة بها بدلاً من أن يكون هناك رسالة فضفاضه لوحدة تنظيمية كبرى .

ومن الضروري أن يتم تعليم الموظفين القدامى بفكرة الرسالة وأهميتها فى توجيه الدفة .. وأهمية المحاسبة على تحقيق الإنجازات أكثر من المحاسبة على الالتزام بالبنود والقواعد .. ولابد من خلق حضارة إنجاز فى الجهة الحكومية بدلاً من حضارة اللوائح . إن ذلك يحتاج إلى نقلة حضارية تنظيمية . وهذا شرط ضرورى .

وهناك ثلاث عقبات رئيسية لتبنى فكرة الميزانية التى تدار بالرسالة كبديل عن ميزانية البنود :

١ - ما استقر فى عقول المديرين فى الحكومة من أن : (طول عمرنا بنعمل كده) وهى (الحكومة نظامها كده) ولابد من ميزانية البنود ولا يصلح غير كده .

٢ - رغبة عدد كبير من المديرين الكبار (١٤) فى الحكومة فى الحفاظ على السيطرة والهيمنة من خلال ميزانية البنود .

٣ - فجوة الثقة التقليدية بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية فغالباً ما لا تستطيع السلطة التشريعية اعتماد أموال بدون تحديد بنود باعتبارها ضمان عدم الإسراف .

فغالباً ما يتساءل أفراد السلطة التشريعية : كيف نعرف ما إذا كان المدبرون سينفقون الميزانية فى الانتقالات وبدل السفر والمكافآت والوقت الإضافى وماذا يمكن أن نفعله إذا لم يحقق المدبرون الأهداف الكمية المرتبطة بالرسالة ؟

إن الخوف من انتشار الفساد يقلل من شجاعة تبنى الميزانية التى تدار بالرسالة . ومن الطبيعى أن يتم عمل الترتيبات اللازمة للرقابة على الفساد أولاً بأول فى هذا النظام الجديد(*) . وهو ما سنعالجه عندما نتكلم عن الحكومة الموجهة بالنتائج .

(*) Osborne & Gaebler : *Reinventing Government*. op. cit.

حكومة موجهة بالنتائج
Results Oriented Government
أجهزة حكومية تهتم بتمويل المخرجات وليس المدخلات
Funding Outcomes not Inputs

٥

يلاحظ كثير منا أن « البرامج البيروقراطية » تركز على الاهتمام بالقواعد والاجراءات والبنود أكثر من تركيزها على النتائج التي تحققت فعلاً وحصل عليها المستفيدون . ولا يعلم الكثيرون أن التركيز على النتائج ومتابعتها يقلل من اهتمامنا باللوائح والاجراءات والبنود .

ان إدارة الحكومة بالنتائج والادارة الشاملة للجودة من الأساليب التي تجبر الأجهزة الحكومية على الحصول على معلومات عن الانجاز. وبدلاً من أن تقوم الحكومة المدخلات Inputs كما يقترح - « أسبورن وزميله » - فإنه يجب أن تقوم المخرجات Outputs أو النتائج (*) .

ان تمويل الحكومة للجامعات أو المدارس - في النظام الحالي - تمويل للمدخلات : كم يصرف على المباني ؟ كم يصرف على مرتبات الموظفين ؟ كم يصرف على النشاط الرياضي ؟ بتفاصيل كثيرة تركز على النشاطات وبالتالي المدخلات . وتمويل الأمن - في النظام الحالي - مثلاً تمويل للمدخلات: كم يصرف على المباني كم يصرف على الأجهزة ؟ كم يصرف على السيارات ؟ كم يصرف على مرتبات الضباط ؟ على مرتبات الجنود ؟ على مكافآت الضباط والانتقالات ؟.

(*) Osborne & Gaebler : *Reinventing Government. op. cit.*

إن تمويل المستشفيات - فى النظام الحالى للحكومات - تمويل للمدخلات : كم يصرف على المبانى ؟ كم يصرف على الأجهزة ؟ كم يصرف على الأطباء ؟ كم يصرف على المرضى ؟

فى الجامعات مثلاً لا يهم مدى جودة الخريجين وملاءمتهم للعمل . المهم تطبيق اللوائح التى يفترض أنها تؤدى إلى عملية جيدة . وفى الجامعات مثلاً يجب أن يوضع الامتحان بواسطة أستاذ المادة مع القائم بالتدريس ، يجب تصحيح الأوراق بمعرفة إثنين على الأقل ، يجب أن يكون التصحيح بأرقام سرية ، يجب أن تصدر الكتب بعد شهر على الأكثر من الامتحان ، سعر الملزمة لا يزيد عن كذا ، ... إلخ .

وفى الأمن مثلاً نجد شيئاً غريباً كلما فشل الأمن فى تعقب المجرمين أو زادت الجرائم زادت الاعتمادات .. لتعيين مزيد من رجال الأمن ومن بناء سجون جديدة . ويبدو أن الحكومات - فى ظل النظام الحالى - تكافىء الفشل !! فالفقراء - لفقيرهم - يتم دعمهم بصرف النظر عن سبب فقرهم .

فى ظل الرؤية الجديدة لابد من الاهتمام بقياس الأداء ، بحيث يتم تمويل الأداء أو الانجاز العالى ، لابد من تطبيق الادارة بالاهداف والنتائج بطريقة سليمة فى ظل نظام ادارة الجودة الشاملة .. ولا بد - فى الحكومات - أن تكون الميزانية طبقاً للتصور الجديد ميزانية نتائج وليس ميزانية بنود . ميزانية بها مقاييس لكم والكيف .

حكومة تدار بالمستهلك

Customer Driven Government

الاهتمام باحتياجات المستهلك أكثر من الاهتمام
بالمتطلبات البيروقراطية

Meeting the Needs of the Customer, not the Bureaucracy

٦

ان كلمة المستهلك كلمة غير معروفة فى الأروقة الحكومية . بل أن كثيراً من الأجهزة الحكومية لا تعرف من هم مستهلكيها ، أولئك الذين يستخدمون خدماتها . وربما يكون ذلك بسبب أن الأجهزة الحكومية لا تحصل على أموالها من المستهلكين - مثل القطاع الخاص - بل من أجهزة حكومية أخرى . وبسبب وجود المنافسة فإن شركات القطاع الخاص تتفانى فى خدمة المستهلك . أما فى الحكومة فإن زبائن المديرين هم الرئاسة الأعلى من ناحية والقوانين واللوائح من ناحية أخرى.

ان من يتعامل مع الأجهزة الحكومية غالباً ما يشعر بتكبر البيروقراطية. ويظهر ذلك مثلاً فى ادارات المرور عند التجديد أو عند سحب الرخصة ، كما يظهر ذلك أيضاً فى حالة المعاشات وتسجيل البريد واستخراج الشهادات أو التسجيل فى الشهر العقارى أو التبليغ عن حادثة أو سرقة .. أو حتى التقدم للمدارس الحكومية .. أو الدخول فى المستشفيات الحكومية.. وكل هذه الأجهزة الحكومية تقدم خدمات نمطية .. تقليدية كما كانت منذ عشرات السنين . وعندما لا يجد المستهلكون ما يرغبونه بالجودة التى يرغبونها فإنهم يذهبون إلى أماكن أخرى غير حكومية إلا إذا كانت الخدمات احتكارية !!

ان الحكومة التى تعمل بروح منظمات الأعمال لابد وأن تتصرف بطريقة غير تلك التى تعمل بها الحكومة البيروقراطية . ان الحكومة التى تعمل بروح منظمات الأعمال لابد وأن تقدم خدمة ممتازة للمستهلك بالطريقة التى يريدها . وفى هذا المجال يحكى « أسبورن وزميله » عن قصة مكتبة عامة أمريكية قل التردد عليها فقامت مديرة المكتبة بالتعرف على أسباب عدم الاقبال وقررت ادخال شرائط الفيديو والمسابقات فى القراءة أثناء الصيف للأطفال وقامت بتوزيع جوائز . ولتشجيع الأجانب على دخول المكتبة بدأت فى توفير شرائط كاسيت باللغات المختلفة وفتحت فصولاً لتقوية مختلف اللغات . وقررت فتح بعض الفروع حتى منتصف الليل .. إلخ .

ان ادارة الجودة الشاملة TQM باعتبارها تركز على حاجات المستهلك وتوقعاته تكون مسألة ضرورية لجعل احتياجات المستهلك وتوقعاته هى الأساس . بحيث يكون السؤال دائماً : ما هى القيمة المضافة التى نقدمها للمستهلك .

ان خريجي المدارس والمعاهد المتوسطة والجامعات والمعاهد العليا تفرخ لنا خريجين كل سنة ... ولكن تلك المدارس وتلك الجامعات والمعاهد لا تعرف ما إذا كان خريجوها قد التحقوا بالعمل .. واستفادوا من عملهم بالحصول على وظائف أعلى بمرتبات أعلى !! أم أن التعليم الذى تعلموه قد ذهب إلى البالوعات . حتى مراكز البحوث والتدريب فى الجامعات لا تعرف ما إذا كان التدريب الذى تقوم به ملائم لاحتياجات المستهلك النهائى .

وهناك مزايا للنظم المدارة بالمستهلك لأنها :

- ١ - تجبر مقدم الخدمة أن يكون مسئولاً أمام المستهلكين .
- ٢ - تجبر مقدم الخدمة على الابتكار .
- ٣ - تعطى المستهلك فرصة الاختيار .
- ٤ - أكثر كفاءة وأقل ضياعاً للأموال حيث يتم تطابق العرض مع الطلب .
- ٥ - تحقق تكافؤ أكبر للفرص والعدالة .

ان المفروض على الأجهزة الحكومية - إذا كانت ترغب فى ان تعمل بروح منظمات الاعمال - ان تقوم بقياس درجة رضاء العملاء لكى تقوم بتحسين خدمات .

ولكن السؤال دائماً هو كيفية وضع المستهلكين فى مركز القيادة؟ إن الإجابة هى أن يعطى هؤلاء المستهلكين الموارد التى تجعلهم قادرين على توجيه الدفة : مثل اعطائهم كوربونات أو منح نقدية أو تمويل محدد المبلغ يسمح لهم باستخدامه فى المدارس الجيدة .

ويذكر داسبورن وزميله، عدة وسائل الاستماع إلى صوت المستهلك :

- ١ - استقصاءات المستهلكين لقياس درجة رضاء المستهلك .
- ٢ - متابعة المستهلكين لقياس درجة رضاهم .
- ٣ - استقصاءات المواطنين .
- ٤ - جلوس المديرين فى أماكن المتصلين بالجمهور شهر فى السنة .
- ٥ - مجموعات التركيز Focus Groups لمناقشة مستوى خدمة (من خلال مكتب استشارى) .

- ٦ - مقابلات المستهلكين .
- ٧ - البريد الإلكتروني .
- ٨ - اختبار الخدمات الجديدة قبل تقديمها .
- ٩ - إصدار شهادات ضمان الجودة .
- ١٠ - نظام المفتشين السريين .
- ١١ - المحامي العام Ombudsmen لحل أي مشكلة مع الإدارة .
- ١٢ - نظام متابعة استيفاء الشكاوى .
- ١٣ - تليفون مجاني لاستقبال سوء الإدارة البيروقراطي .
- ١٤ - صناديق اقتراحات .

ويعرض لنا « أسبورن وزميله » قصة واقعية عن أجهزة حكومية تعمل
بروح منظمات الأعمال :

○ حكاية كلية وادي فوكس الفنية :

Fox Valley Technical College Wisconsin, U.S.A

في عام ١٩٨٥ طلبت شركة ورق محلية من كلية وادي فوكس الفنية
برنامج تدريبي عن « إدارة الجودة والإنتاجية » . فقرر رئيس الكلية
واساتذتها أن ينفذوا برنامج الجودة والإنتاجية لموظفيهم أولاً . ومنذ ذلك الحين
فإنهم أعادوا هيكلة عملياتهم جميعاً لخدمة المستهلك .

ومن أجل معرفة احتياجات عملائهم فإنهم يقومون سنوياً باستقصاءات
يقيسون فيها درجة رضا الطلبة وحددوا عينة مقدارها ٦٥٠ طالباً لقياس

فعالية التدريس ، لقياس فعالية الأساليب التعليمية المختلفة (المعامل ، المحاضرات ، المناقشات ، التعليم المبرمج بالكمبيوتر، الخبرات الشخصية ..) كما قاموا بقياس فعالية نظم القبول ونظم التوجيه والمكتبة . وكانت نتائج الاستقصاءات توزع على كل فيما يخصه للاستفادة منها وتحسين الجودة والإنتاجية .

ومن أجل دفع الأساتذة إلى أخذ الجودة بجدية أكبر في تجهيز الطلبة للحصول على وظائف في السوق أصدرت الكلية ضمان لطلبتها بتشغيلهم فإذا لم يجدوا عملاً ملائماً لما تعلموه فإنها مسئولة عن إعادة تعليمهم في ضوء ٦ مقررات بدون تكاليف .

لقد اكتشفت الكلية أن خريجها السابقين يعانون من مشكلات كما أن بعض طلابها الحاليين لا يستطيعون الاستمرار في مستوى الجودة العالي فأنشأت لهم برامج خاصة لرفع مستواهم مثل إدارة الوقت وعادات الاستذكار ..

وكلنا نعلم أن إدارة الجودة الشاملة TQM رحلة وليست نقطة وصول .

ان تطبيق الرؤية الجديدة للحكومة في القرن الـ ٢١ رحلة
وليست نقطة وصول .

حكومة إيرادية متشئة للمشروعات

Entreprising Government

الاهتمام بتحقيق إيرادات أكثر من الاهتمام بالانفاق

Earning Rather than Spending

٧

ان المديرين والموظفين فى الحكومات التقليدية غالباً ما يفكرون - ان لم يكن دائماً - فى الانفاق ولا يفكرون فى انشاء مشروعات لتحقيق إيرادات منها . وهناك مجالات كثيرة للحكومة يمكن ان تحقق فيها إيرادات .

وفى هذا المجال فقد قامت إدارة الشرطة فى كاليفورنيا - مثلاً - بتأجير زنانات المساجين فى عطلة نهاية الأسبوع لمن يرغب منهم مقابل مبالغ مادية وخصصت مشرفين لكى يتأكدوا من بقاء المساجين داخل حجراتهم بالسجن .

ان الحكومات التقليدية لا تفكر فى الانفاق على مشروعات استثمارية تحقق لها إيراد . ولذلك فإنه يطلق عليها حكومة انفاقية . أما الحكومة الايرادية فهى تفكر فى مشروعات تحقق لها إيراداً . خذ مثلاً إذا ظهرت الحاجة إلى إصلاح الطرق ويوجد ميزانية للصرف منها على الصيانة والإصلاح فإن المشروع يتعطل حتى يمكن تدبير الأموال . ولكن الحكومة التى تعمل بروح منظمات الأعمال تقوم بالصيانة وإعادة بناء الطرق حتى ولو اقترضت الأموال من البنوك وتقوم بتحصيل رسوم مرور لكى تسد الانفاق الذى تم .

ان المطلوب فى هذه الرؤية الجديدة للحكومات أن تحول المديرين إلى رجال أعمال . فالمديرون - فى الحكومات التقليدية لا يفكرون فى تحقيق إيرادات بقدر ما يفكرون فى انفاق ما يصل إليهم من الميزانية . ففى ظل نظام الميزانية التقليدية للحكومة لا نجد حافزا عند المديرين للاذخار من تلك الميزانية بل بالعكس فإنهم يحاولون استنفادها بنذا بنذا . أما الميزانيات المدارة بالرسالة Mission-driven budgets فهى تحل تلك المشكلة حيث تحتفظ الجهة بالأموال التى لم تنفقها فى سنتها المالية . ولتحفيز المديرين والموظفين فى الحكومة فإنه من الممكن التفكير فى تقديم حوافز مالية كنسبة من الإيرادات التى تحققت نتيجة أفكار جديدة .

إن الأموال السنوية المتراكمة لدى الجهة الحكومية والتى لم يتم استخدامها تمكن المديرين الحكوميين - فى ظل التصور الجديد - من إنشاء مشروعات لها قيمة تدر دخلاً .. دون أن ترجع إلى إدارة الميزانية المركزية للحصول على موافقة فى كل مرة تفكر فيها فى إنشاء مشروع جديد.

ان أى مدير حكومى - فى الفكر التقليدى - عندها يعطى له ميزانية (ميزانية بنود) يتصرف فيها وكأنها خزان مليء بالأموال فهو لا يفكر إلا فى الإنفاق . وقد آن الأوان الآن أن نشجع المديرين الحكوميين على تحقيق إيرادات من مشروعات أو أعمال تدخل فى اختصاصهم .

وقد يكون من الضرورى تقسيم الأعمال الحكومية إلى قسمين : قسم أعمال حكومية عامة لا يمكن أن تحقق أى إيراد ، وأعمال حكومية أخرى يمكن أن تحقق إيراد . وربما اكتشاف أعمال يمكن أن تكون «مركز ربحية».

ومن المتوقع فى هذا التصور أن تفكر الحكومة فى أن بعض الأعمال لابد وأن تغطى تكاليفها بنفسها .. وهنا لابد من استخدام نظام للتكاليف يوضح التكلفة الحقيقية للخدمة . إن هذا التصور عن تحديد التكلفة الحقيقية للخدمة يجعل من الممكن محاسبة مستخدميها على التكلفة بدلاً من دعم الطبقات الغنية فى أعمال تقدم لهم على حساب الفقراء .. مثل التعليم الجامعى المجانى الذى يقدم للأغنياء وللفقراء على السواء .



تركز الحكومات البيروقراطية التقليدية على تقديم الخدمات لمواجهة المشكلات . فهى تقدم التمويل الصحى للتعامل مع الأمراض ، وتقدم التمويل للشرطة للتعامل مع الجرائم ، وتقدم التمويل للمطافى لشراء سيارات مطافى لمواجهة الحرائق ... وهكذا . فالنموذج البيروقراطى قد أحضر معه انشغال بتقديم الخدمة .. بالتجديف .. والمنظمات التى تشغل نفسها بالتجديف (بالتنفيذ) غالباً ما لا تجد وقتاً للتوجيه أو التفكير فى المشاكل المتوقعة وعمل إجراءات وقائية .. فأصبحت الحكومة التقليدية بمثابة أجهزة لإطفاء الحرائق المختلفة (المشاكل المختلفة) .

وفى وقت يأتى فيه التغيير بسرعة مخيفة فإن عدم التفكير فيما يمكن أن يحمله المستقبل مسألة لا يمكن تحملها . إن أى أحداث فى اليابان أو فى الكويت أو فى العراق أو فى فلسطين يمكن أن تقلب الدنيا رأساً على عقب . وعلى حد تعبير البعض فإن الشخص الذكى هو الذى يحل المشاكل أما العبقري فهو الذى يتجنب تلك المشاكل .

خذ مثلاً موضوع «المطافئ» . إن الحكومات تنفق الكثير على شراء السيارات وتدريب الكوادر للإطفاء ولكن هل توقع الحكومات غرامات على أولئك الذين يقصرون فى وقاية منشآتهم من الحرائق ؟ هل تضع الحكومات برنامجاً للكشف عن احتمالات الخطر فى المنازل والمنشآت الحكومية ؟ وفى كل مكان ؟ نحن نتوقع أن ما تنفقه الحكومة فى التجهيز لإطفاء الحرائق أكبر بكثير مما تنفقه فى وقاية المباني والسيارات والأشياء الأخرى المعرضة للحرائق..

إن الحكومة التى تعمل بروح منظمات الأعمال تركز على الوقاية لتقليل الانفاق على الحرائق .

إن الحكومة الواقية - لكى تكون كذلك - لابد وأن تهتم بالتخطيط الاستراتيجى الذى يحوى ما يلى على سبيل المثال لا الحصر :

- ١ - تحليل الموقف الداخلى والخارجى .
- ٢ - تشخيص المشكلات والقضايا الرئيسية التى تواجهها الحكومة .
- ٣ - تحديد الرؤية والرسالة Vision & Mission للجهاز الحكومى .

٤ - تحديد الأهداف الاستراتيجية (كم × زمن) .

٥ - اختيار استراتيجية من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة .

٦ - وضع جدول زمني للانجاز .

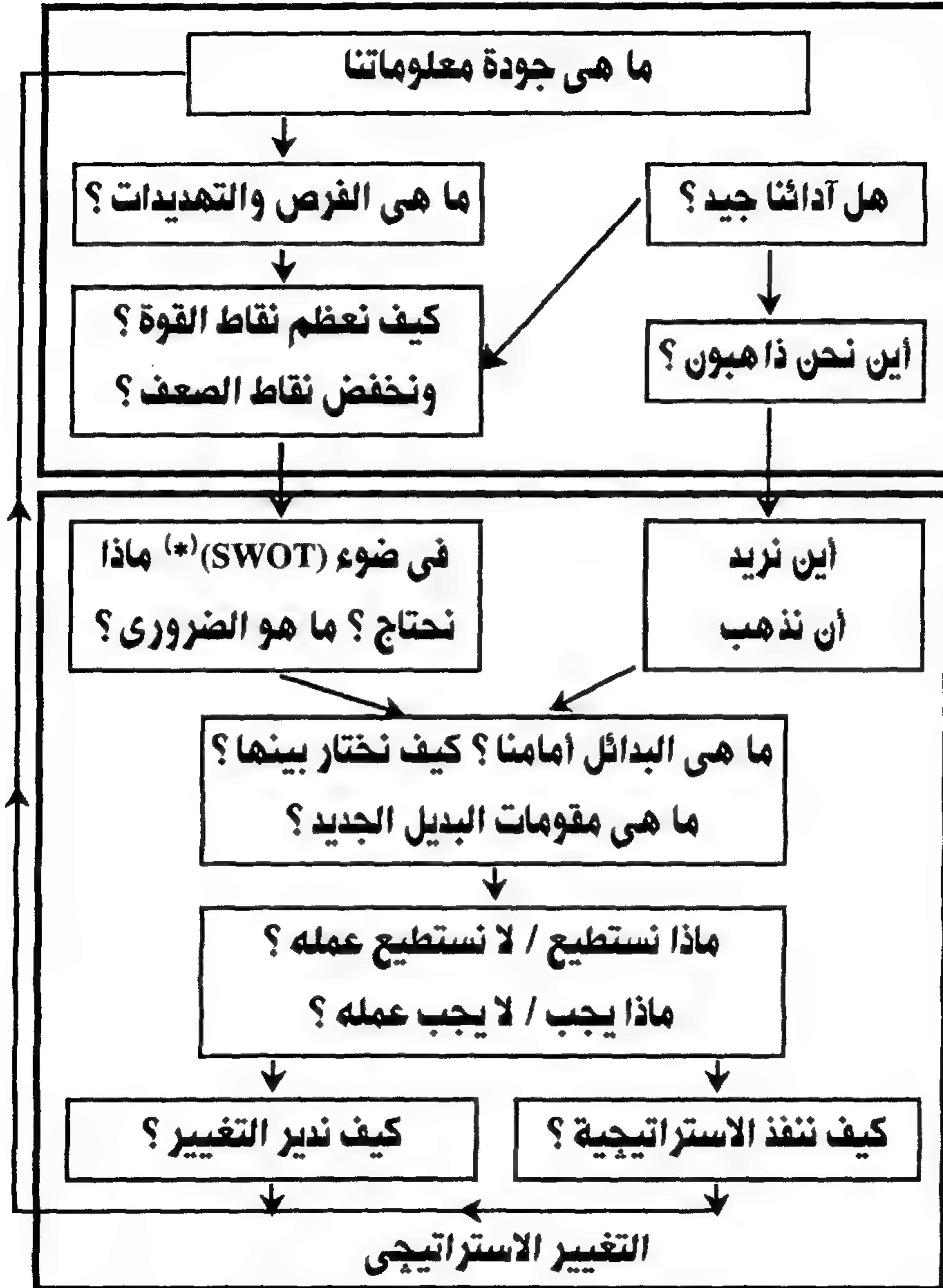
٧ - قياس وتقييم النتائج المحققة .

ومن المعروف أن التخطيط الاستراتيجي رحلة ولا تتم مرة واحدة فقط ،
ومن المعروف أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي في الحكومة لا بد وأن يعتمد
على الاتفاق الجماعي Consensus .

**واضح أن الحكومة الواقية تفكر تفكيراً استراتيجياً : أين نحن . وإلى
أين نحن ذاهبون وإلى أين نريد أن نذهب ؟ وما هو مسارنا الرئيسى ؟**

ولكى يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً فلا بد من مساندته بميزانية
طويلة الأجل وليس مجرد ميزانية سنوية .. والمقصود بميزانية طويلة الأجل أن
تكون في حدود ٥ سنوات بالإضافة إلى تواجد أموال احتياطية للطوارئ ..
هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فلا بد أن تصاحب الميزانية طويلة الأجل
استخدام نظم محاسبية طويلة الأجل أيضاً .

وغالباً ما يصطدم التخطيط الاستراتيجي في الحكومات بالانتخابات
البرلمانية والتوجهات السياسية - على اعتبار أنها قصيرة الأجل نسبياً - إذا
لم تكن تلك التوجهات مستقرة لفترة طويلة من الزمن .



إطار عام للتفكير الإستراتيجي

(*) S.W.O.T. = Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats.

حكومة لا مركزية

Decentralized Government

من الهيراركية إلى المشاركة وروح الفريق

From Hierarchy to Participation & Team work

٩

لقد كانت المركزية فى الحكومة مطلوبة منذ حوالى خمسين سنة حيث كانت تكنولوجيا المعلومات بدائية ، والاتصالات بين المناطق المختلفة بطيئة والموظفون غير متعلمين نسبياً . وكان من الضرورى وضع جميع الموظفين المتخصصين فى موضوع ما مع بعضهم فى مكان واحد . ولكن اليوم أصبحت تكنولوجيا المعلومات متقدمة والاتصال بين المناطق سريع كما أصبح الموظفون العموميون متعلمون بشكل أكبر .. كما أصبح التغيير فى كل مكان وفى كل شىء تقريباً .

لقد أصبح من الضرورى اليوم اعطاء صلاحيات أكبر للمديرين فى المستويات الأقل .. فلاصبح لديهم المعلومات واصبحوا اكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة .. هذا وتتميز اللامركزية بالمرونة والقدرة على التصرف فى ضوء مقتضيات الواقع كما أنها تتميز باطلاق الطاقات الابتكارية ورفع الحالة المعنوية واحساس المديرين بالالتزام وبأهمية دورهم فى تحقيق الانجاز ولذلك يمكن القول أن اللامركزية أكثر فعالية من المنظمات المركزية(*) .

ويتم التحول من المركزية إلى اللامركزية من خلال تبني مفهوم المشاركة فى الإدارة والتنظيم على أساس فرق العمل وتخفيض عدد المستويات

(*) Osborne & Gaebler : *Reinventing Government. op. cit.*

الإدارية بجعل التنظيم مفرطاً . فمن المعروف أن الإدارة الوسطى إدارة مثل الاسفنج توقف الأفكار إلى أعلى وإلى أسفل ، وتصبح اللامركزية أكثر فعالية إذا صاحبها سياسة عدم فصل الموظفين بمعنى أنه لا يجوز فصل الموظفين إلا من خلال الإدارة المركزية لضمان عدم إساءة استخدام السلطة .

إن اللامركزية يمكن أن تكون فعالة في حالة ما إذا قرر القادة في الحكومة الاستثمار في الموظفين . فليس من الممكن الحصول على أشخاص يرغبون في تحمل المسؤولية دون أن تكون مرتباتهم مرتفعة ، دون أن تكون ظروف عملهم جيدة ، دون أن يكونوا مدربين تدريباً كافياً ، فمن المعروف أن مرتبات الحكومة قليلة وظروف العمل صعبة نسبياً والتدريب قليل أيضاً .

حكومة موجهة بالسوق
Market Oriented Government
رافعة التغيير من خلال السوق
Leverage Change Through the Market

١٠

تفكك الاتحاد السوفيتي وانهارت الشيوعية في أوروبا الشرقية بشكل حاسم وظهرت أفضلية نظم السوق على نظم الإدارة البيروقراطية ، ومنذ سقوط حائط برلين فإن الحكومة الموجهة بالسوق تبدو وكأنها هي لغة العصر ومطلبه .

خذ مجال الإسكان الاقتصادي الذي تقيمه الحكومة وتقوم بالبيع بالتقسيط للموظفين ذوي الدخل المحدود .. هل يمكن أن تستمر هذه السياسة؟ أليس من الأفضل سن قوانين بحيث تستطيع البنوك مثلاً أن تتبنى سياسة

الاقراض الاسكانى لمدة تتراوح بين ٢٠ - ٣٠ سنة بفوائد معقولة فى ضوء أن يقوم صاحب الطلب بدفع ٢٠٪ مثلاً من قيمة السكن . وإذا قامت الحكومة بمثل هذا الإجراء فإن ذلك يكون تطبيق عملى على فكرة الحكومة الموجهة بالسوق . ومن الطبيعى أننا لا نقصد بالسوق هنا هو أن نجعله حر تماماً .

STEP

Strive Toward Efficiency & Productivity.

إننا نتكلم هنا عن اعادة هيكلة السوق لتحقيق هدف عام . وهذه طريقة قوية واقتصادية لتحقيق ذلك ، وذلك من خلال العثور على حوافز لتشجيع القطاع الخاص لتنفيذ أهداف الحكومة . وهى (الحكومة) بهذا تستطيع أن تحقق أهدافاً أفضل وأكبر مما كانت تفعله لو هى قامت بتنفيذ عمليات الاسكان الاقتصادى بنفسها .

إن الحكومة التى تقوم بالتنفيذ بنفسها وتأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالباً ما لا تستطيع الوفاء باحتياجات المستهلكين . فالبرامج التى تنشأ هى أصلاً استجابة لمتطلبات سياسية عامة وهى وإن كانت تعكس احتياجات المستهلكين إلا أنها لا تأخذ فى الحسبان الاختلافات الفردية فى تلك الاحتياجات ، وعندما تقوم الحكومة بالتنفيذ ويتم انتقادها لوجود خلل فى الأسعار أو فى التوقيت ، فإن الأجهزة الحكومية المعنية تدافع عن نفسها بكل قوة وعادة ما يكون من الصعب تصحيح نفسها . وإذا رغبت الحكومة فى إلغاء تلك البرامج فإنه من الصعب إلغائها فعلاً حيث يكون هناك

مستفيدون لهم مصلحة فى إبقاء الأحوال كما هى . وأهم من كل ذلك فإنه غالباً ما لا تكون البرامج الحكومية كافية لمواجهة احتياجات المستهلكين .

ويؤكد «اسبورن وزميله» أن الحكومة تستطيع هيكلة السوق على وجه أو أكثر من الوجوه التالية^(*) :

- ١ - وضع قواعد العمل فى السوق (مثل قواعد العمل فى سوق الأوراق المالية مثلاً أو سوق الاسكان ... إلخ) .
- ٢ - إتاحة المعلومات بحيث تكون تحت نظر المستهلكين (نشر معلومات عن أداء بعض الجهات) .
- ٣ - زيادة الطلب أو تنشيطه من خلال استخدام نظام الكوبونات مثلاً (كوبونات الرعاية الصحية) .
- ٤ - دعم أو تسهيل عمل القطاع الخاص .
- ٥ - إيجاد مؤسسات أو شركات جديدة لملء فجوة فى السوق .
- ٦ - المساهمة مع القطاع الخاص فى تحمل مخاطر السوق .
- ٧ - زيادة الاستثمار أو الاقلال منه فى سوق من الأسواق .
- ٨ - البدء ببعض المشروعات الغائبة عن بال المستثمرين ثم بيعها بالتدريج .
- ٩ - استخدام الضرائب كحافز أو وسيلة لتوجيه السوق .
- ١٠ - التأثير على الطلب ارتفاعاً أو انخفاضاً من خلال مقابل الاستخدام (رفع رسوم المرور لبعض الطرق السريعة للحد من الزحام عليها) .

(*) للتوسع راجع :

وفيما يلي تصور عن الظروف التي تساعد على تطبيق فكرة حكومة
بروح رجال الأعمال :

١ - الحاجة أم الاختراع :

مثل وجود أزمة مالية ... عجز مالى ...

٢ - وجود او ظهور قادة تحويليين :

عندهم رؤية ورغبة فى التجديد والتطوير .

٣ - استمرارية القيادة :

(لا يمكن لأحد أن يبدأ برنامج تطوير يأخذ سنين إذا كان يعتقد
أن فترة بقاؤه محدودة) .

٤ - رؤية وقناعات مشتركة :

بين مجموعة من الناس بالإضافة إلى وجود قادة تحويليين .

٥ - توافر الثقة فيمن لديهم السلطة .

٦ - المساندة من جهات خارجية :

(مستشارين - أجهزة حكومية أخرى - تمويل إضافى ...) .

٧ - نماذج يمكن الاسترشاد بها .



Catalytic Government	حكومة حافزة
Community-Owned Government	حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية
Competitive Government	حكومة تنافسية
Mission-Driven Government	حكومة تدار بالرسالة
Results Oriented Government	حكومة مُوجهة بالنتائج
Customer Driven Government	حكومة تدار بالمستهلك
Entreprising Government	حكومة إirادية مُنشئة للمشروعات
Anticipatory Government	حكومة متوقعة للأحداث
Decentralized Government	حكومة لا مركزية
Market Oriented Government	حكومة مُوجهة بالسوق

أسئلة للمناقشة

- ١ - يرى الكثيرون أن الفكر الإداري الحكومي المعاصر يختلف اختلافاً جوهرياً عن الفكر الإداري لحكومة القرن الـ ٢١ .. ما هو هذا الاختلاف بالضبط ؟ مستخدماً المصطلحات اللازمة .
- ٢ - يقال أن حكومة القرن الـ ٢١ حكومة حفازة للغير أكثر من كونها حكومة منفذة .. كيف ؟
- ٣ - في الرؤية الجديدة للخدمة الأمنية فإن الأمن مسئولية المجتمع المحلي أساساً وليس مسئولية الشرطة .. كيف ؟
- ٤ - في الرؤية الجديدة للخدمة التعليمية فإن مجلس الأباء من المجتمع المحلي هو الذي يعين مدير المدرسة .. ما رأيك ؟
- ٥ - في الرؤية الجديدة للخدمة الحكومية فإن وظيفة الحكومة أن تطرح مناقصات عن الخدمات وتراقب تنفيذها بواسطة الغير بدلاً من أن تشغل بتقديمها .. كيف ؟ ما رأيك ؟
- ٦ - هل تعتقد أنه من الممكن أن تتولى الحكومة الخدمة التعليمية بطرح مناقصات لتقديم الخدمة ؟
- ٧ - هل تعتقد أن طرح المناقصات التعليمية يجبر المدارس على الارتقاء بالعملية التعليمية ؟ كيف ؟

٨ - ماذا تعرف عن مدارس شرق هارلم فى علاج تدهور الخدمة التعليمية ؟
ما هى حكاية الكويونات التى تعطى للتلاميذ ؟ ما هى حكاية حرية
التلاميذ فى اختيار المدرسة ؟

٩ - هل تدار الحكومات حالياً بنظام الموازنات التفصيلية على مستوى
البنود ؟

١٠ - ما هى مشكلات الإدارة بموازنة البنود فى الحكومة ؟ هل صحيح أن
الفائض فى بند لا يصح اضافته إلى بند آخر ولا بد من اضافته للحكومة ؟
ما خطورة ذلك عملياً ؟

١١ - ما معنى أن تدار الحكومة بالرسالة ؟ وهل يمكن تنفيذ ذلك عملياً ؟

١٢ - هل يؤثر انتشار الفساد على إدارة الحكومة بالرسالة ؟ هل الفساد
يشرح لماذا تتبنى الحكومة الإدارة نظام موازنات البنود ؟

١٣ - هل صحيح أن النظام الحكومى الحالى يهتم بتمويل المدخلات أكثر من
اهتمامه بتمويل المخرجات ؟ كيف يمكن الخروج من هذا المأزق ؟

١٤ - هل صحيح أن الإدارة الحكومية تهتم بالمتطلبات البيروقراطية أكثر من
اهتمامها باحتياجات أصحاب الحاجة لخدمتها ؟

١٥ - هل يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) فى الحكومة ؟

١٦ - إن نظام الميزانية التقليدية للحكومة يشجع على أن تكون الحكومة
انفاقية وليست إيرادية .. اشرح كيف يمكن أن تكون الحكومة إيرادية ؟

١٧ - ما معنى حكومة واقية ؟

- ١٨- هل الحكومة العلاجية حكومة تفكر تفكيراً استراتيجياً ؟
- ١٩- يرى «أسبورن» وزميله أن الحكومة تستطيع هيكلة السوق .. كيف ؟
- ٢٠- اكتب مقالا علمياً بعنوان : « حكومة القرن الـ ٢١ تعمل بروح رجال الأعمال » .

★ ★ ★



حسب تسلسل ورودها

Osborne, David & Ted Gaebler : *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York : Plume; Penguin Books, 1993

★ ★ ★



ماذا تقرأ في أصول الإدارة للقرن الـ ٢١ ؟



2000

ماذا تقرأ في أصول الإدارة للقرن الـ ٢١؟



نقترح عليك قراءة الكتب الآتية للقرن الـ ٢١ :

أولاً قراءات في القيادة للقرن الـ ٢١ :

Hesselbein, Frances et. al., editors : *The Leader of the Future : New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. The Drucker Foundation.* San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1996 .

هذا الكتاب هو الكتاب الأول في سلسلة كتب المستقبل الصادرة عن «مؤسسة بيتر دركر» قام فيه ٣١ مؤلف من أعظم المفكرين والممارسين في العالم بتدوين رؤيتهم عن قائد المستقبل. تناولوا فيها مختلف الجوانب حيث قام بالتحرير لجنة ثلاثية برئاسة رئيسة مؤسسة دركر Hesselbein الكتاب رحلة في المستقبل تثير خيالات أي مؤلف وكاتب وممارس . يقع الكتاب في ٣٢٠ صفحة .

الدكتور سيد الهواري : القائد التحويلي (للمعبور بالمنظمات إلى القرن الـ ٢١) توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة الطبعة الثانية ١٩٩٩



هذا الكتاب صدر طبعته الأولى عام ١٩٩٦ وهو يقدم كما هو واضح في عنوانه رؤية عن قائد جديد.. قائد يحب التغيير . اسمه القائد التحويلي لأنه يدرك الحاجة للتغيير ، وله رؤية مستقبلية للأفضل طبعاً . وعنده أجندة واضحة لمسالك التغيير (مسارات التغيير) وهو يقوم بتكوين استراتيجية تتفق مع الرؤية والرسالة ومع نموذج التغيير ومساراته وهو يقوم بتعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة . وهو يدير الفترة الانتقالية ويتعامل مع مقاومة التغيير . إنه ليس مديراً تبادلياً . ويشرح الكتاب الفرق بينه وبين أنواع المديرين في الواقع العملي . يقع الكتاب في ٢٧٢ صفحة .

الدكتور سيد الهوارى : المدير الفعال للقرن ال ٢١ (الأسرار ال ١٤) الطبعة الخامسة توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ٢٠٠٠



يوضح هذا الكتاب التوجهات الفكرية والأساليب التى تميز المدير الفعال للقرن ال ٢١ عن غيره من المديرين. إنه يشرح الأسرار ال ١٤ التى ينفرد بها . وهذا الكتاب بمثابة الزيارة الثانية لكتاب المدير الفعال الشهير الذى صدرت الطبعة الأولى منه عام ١٩٧٥ ولكنه مختلف تماماً حيث يركز على التوجهات الفكرية الأساسية التى تكون الفعالية الذاتية والسيطرة الشخصية ثم يركز

على الفعالية الإدارية. ويختلف هذا الكتاب اختلافاً جوهرياً عن الطبقات السابقة فهو يركز على المدير الفعال بينما الطبقات السابقة تركز على الأنواع الأخرى من المديرين . يقع الكتاب فى ٢٢٤ صفحة .

الدكتور سيد الهوارى : المدير العالمى (مهارات حديثة ومتعددة) توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٧



صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب عام ١٩٩٧ إيماناً منا بأهمية التوجه العالمى Globalization وأهمية التعرف على عناصر إدارة التوجه العالمى .. ويعالج الكتاب بشكل تفصيلى الفروق الجوهرية بين مختلف الحضارات المجتمعية والتنظيمية ويوضح متطلبات التوجه العالمى من إدارة الموارد البشرية ثم

يشرح كيف أن المدير العالمى لابد وأن يكون قائداً تحويلياً. ويركز الكتاب بصفة خاصة على مهارات المدير العالمى فى التعامل مع مختلف الجنسيات حيث اخترنا ٣ حضارات : الأمريكية واليابانية والعربية وفى الكتاب قمارين عديدة لاختبار المعلومات .. إنه كتاب عملى من الدرجة الأولى ، ويقع فى ١٨٤ صفحة من الحجم الكبير.

ثانياً : قراءات فى تغيير وتطوير المنظمات استجابة لمتطلبات القرن الـ ٢١ :

Albrecht, Karl : *The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*, AMACOM, 1994 .

هذا الكتاب - كما هو واضح من عنوانه - يؤكد على أهمية إيجاد « الغرض » من المنظمة وتحديد اتجاهها وتكوين مصيرها . انه يهتم أساساً بمسح الظروف البيئية الخارجية (الفرص والتهديدات) ، وكذلك القوى الداخلية فى المنظمة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل بناء النموذج الذى يقسمه إلى ثلاثة أجزاء : نموذج القيمة للعميل ، الرؤية والرسالة والقيم ، الاستراتيجية ومنطق التنفيذ وتحديد الفجوة الاستراتيجية . ويحوى الكتاب مجموعة جيدة من الأمثلة والقصص ، والكتاب سهل القراءة ويقع فى ٢٠٠ صفحة صادر عن جمعية الإدارة الأمريكية عام ١٩٩٤ .

Belasco, James : *Teaching the Elephant to Dance : Empowering Change in Your Organization*. New York : Crown Publishers, Inc. 1990 .

يناقش هذا الكتاب بشكل عملى كيفية إنشاء نوع التغيير الملائم لآى منظمة ، كبيرة أو صغيرة ... إنه يوضح كيف يتخذ المديرون قرارات تغيير الاتجاه للمنظمة برؤية واضحة وتقوية الموظفين لتنفيذ الرؤية المشتركة . فى هذا الكتاب يضرب الأمثلة على كثير من الشركات التى أدخلت التغيير . إنه من المؤمنين بأن المنظمات مثل الأفيال بطيئة فى التغيير وبالتالي لابد لها من رؤية ومن قادة يستثيرو البشر لإحداث التغيير .

Coulson - Thomas, Colin. *The Future of the Organization : Achieving Excellence through Business Transformation*. London : Kogan page Limited, 1997

يهدف هذا الكتاب إلى التعرف على القضايا والاتجاهات المستقبلية المتعلقة بالمنظمات واقتراح الأولويات وتقديم الارشادات العملية عن كيفية تطوير المنظمات . يقع هذا الكتاب فى ٤١٤ صفحة .

Hesselbein, Frances et. al. editors : *The Organization of the Future. The Drucker Foundation.* San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997

هذا الكتاب هو الكتاب الثاني فى سلسلة كتب المستقبل الصادرة عن مؤسسة «بيتر دركر» ؛ قام فيه ٤٦ مؤلف من أعظم المفكرين والممارسين فى العالم بتدوين رؤيتهم عن منظمة المستقبل ؛ تناولوا فيها مختلف الجوانب . لقد قام بالتحرير لجنة ثلاثية برئاسة رئيسة مؤسسة «دركر» Hesselbein . الكتاب رحلة فى المستقبل تثير خيالات أى مؤلف وكاتب وممارس . يقع الكتاب فى ٥٥٠ صفحة .

Hope, Jeremy and Hope : *Competing in the Future : The Ten Key Management Issues and the Information Age.* Boston: Harvard Business School, 1997 .

يتناول هذا الكتاب عشر قضايا رئيسية فى عصر المعلومات : الاستراتيجية ، القيمة المضافة للمستهلك ، إدارة المعرفة ، التنظيم حول العمليات ، الرؤية السوقية ، المحاسبة الإدارية ، المقاييس والرقابة ، القيمة المضافة لأصحاب الأسهم ، الانتاجية ، التحول الشامل . وقد تناولها الكتاب باقتدار . يقع الكتاب فى ٢٥٣ صفحة .

Kaplan, R. & Norton, David : *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action.* Boston : Harvard Business School Press, 1996 .

يوضح هذا الكتاب كيف يمكن للمديرين أن يستخدموا هذه الأداة الثورية لتعبئة العاملين لتحقيق رسالة المنظمة . وبطاقة معايير النجاح المتوازنة ليست مجرد نظام للقياس ولكنه نظام إدارة متكامل يربط المعرفة والطاقات ببعضها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل . يقع الكتاب فى ٣٢٢ صفحة .

Kilmann, Ralph & T.J.C. : *Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World,* San Francisco : Jossey - Bass Publisher, 1988 .

يعتبر هذا الكتاب أول كتاب تقريباً عن تحويل الشركات وإعادة حيويتها فى عالم متنافس وهو مبنى أصلاً على مؤتمر عن حضارة الشركات تم عام ١٩٨٦ فى كلية الدراسات العليا بجامعة بيتسبرج ويحوى مجموعة متكاملة من المقالات المرتبطة بالموضوع . ويقع الكتاب فى ٥٥٣ صفحة . ويعتبر من الكتب الرائدة .

Mohrman, Susan & Jay Galbraith : *Tomorrow's Organization, Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*. San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1998 .

يعرض هذا الكتاب كيفية تصميم المنظمات التنافسية في المستقبل وكيفية تحقيق الأداء التنافسي وإدارة البشر في المنظمات التنافسية كما يوضح كيفية تحويل المنظمات الحالية إلى منظمات فعالة لمواجهة تحديات المستقبل . ويقع الكتاب في ٤٥٤ صفحة .

Wind, Jerry Yoram and Jeremy Main : *Driving Change : How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century*. London : Kogan Page Ltd, 1998 .

يتناول هذا الكتاب الخصائص التي تحتاجها كل الشركات لكي تبقى ناشطة في دنيا الأعمال في القرن الـ ٢١ وذلك اعتماداً على بحث دام ٨ سنوات ويغطي عدداً كبيراً من أفضل الشركات الناجحة مبيناً التجارب الناجحة والتجارب الفاشلة في الاستعداد للقرن الـ ٢١ . وهو يركز على حاجات المستهلك وعلى أهمية القادة ومهارة العاملين وتوفير المعلومات وإعادة ترتيب المنظمة . ويقع الكتاب في ٣٦٠ صفحة .

Tomasko, Robert : *Rethinking the Corporation, The Architecture of Change*, New York : AMACOM, 1993

يناقش هذا الكتاب كيفية تصميم التغيير في ضوء المناقشة ويركز على إعادة التفكير في الحجم / resize / وإعادة التشكيل reshape وإعادة التفكير rethink . ويقع الكتاب في ٢١٣ صفحة .

الدكتور سيد الهواري : *النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٧*



يناقش هذا الكتاب نموذج الدكتور الهواري السباعي لتحقيق النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك . ويشرح هذا الكتاب العناصر السبعة للنموذج وهي : القيادة ، الرؤية والرسالة ، الاستراتيجية ، قيم وقناعات الانجاز ، الهيكل التنظيمية ، نظم التشغيل ، مهارات الموارد البشرية . ويقع هذا الكتاب في ٢٢٤ صفحة .

ثالثاً : قراءات فى الرؤية والرسالة :

Campbell, Andrew & M. Devine & D. Young : *A Sense of Mission*, London : The Economist, 1990, [Ashridge Strategic Management Center]

يناقش هذا الكتاب الصادر عن مركز «أشردج» للإدارة الاستراتيجية الإحساس بالرسالة من منطلق أن المنظمة هى منظمة إنفعالية وأن هناك فرق بين «الرسالة» والإحساس بالرسالة، مع تركيز على تجربة الخطوط البريطانية ويقع الكتاب فى ٢٧١ صفحة .

رابعاً : قراءات فى قيم وقناعات المنظمة :

Hampden - Turner, Charles : *Corporate Culture, From Vicious to Virtuous Circles*, London: The Economist, 1990

يناقش هذا الكتاب أهمية « حضارة المنشأة » ويضرب الأمثلة من إنجلترا واليابان ويركز على الحلقات المفرغة الخبيثة والحلقات المفرغة الفاضلة (أو الفعالة) ويشرح كيف تؤدي مجموعة من التصرفات إلى التدهور ... وبالعكس كيف يمكن الإرتفاع بالسلوك الردى إلى سلوك إيجابى . هذا أول كتاب يشير إلى الحضارة فيتكلم عن المحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمجازات والرموز والتمثيل والحركات المسرحية ... إلخ . يقع الكتاب فى ٢٤٠ صفحة .

Kotter, John & James Heskett : *Corporate Culture & Performance*, New York : The Free Press, 1992 .

يناقش هذا الكتاب العلاقة بين «حضارة المنشأة» وبين مستوى أدائها ومؤلف الكتاب يرى أن الحضارة القوية تؤدي إلى أداء مرتفع وبالعكس ويحلل الكتاب حالات تدهور حضارة المنظمة كما يناقش كيفية تقوية حضارة أى منظمة ، ودور القيادة العليا فى ذلك. ويقع الكتاب فى ٢١٤ صفحة .

McLennan, Roy. : *Managing Organizational Change*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, International, Inc., 1989

يناقش هذا الكتاب تاريخ ومناهج ومراحل التغيير والتطوير التنظيمى كما يناقش أساليب التطوير التنظيمى. وهو عبارة عن مجموعة كبيرة من المقالات وملخص التجارب ويقع الكتاب فى ٥٥٠ صفحة .

خامساً : قراءات فى نظم العمل من خلال إعادة الهندسة الإدارية :

Bennis, Warren & Michael Mische, *The 21st Century Organization : Reinventing Through Reengineering*. Pfeiffer & Co., San Diego, 1995 .

يناقش هذا الكتاب بطريقة علمية مبسطة كيفية ممارسة إعادة هندسة العمليات فى المنظمة بوضوح وبطريقة منهجية من خلال ٥ مراحل واضحة . ويقع الكتاب فى ١١٦ صفحة.

Hammer, Michael & James Champy : *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, London : Nicholas Brealey Publishing, 1993

يتكلم هذا الكتاب عن إختصار نظم العمل حيث يجب الإبتلاق من ورقة بيضاء وليس مجرد تحسين فى طريقة العمل وهو ما دعا مؤلفه إلى أن يقول عن الكتاب منيفستو الثورة الإدارية. يقع الكتاب فى ٢٢٣ صفحة.

سادساً : جودة الإدارة الشاملة :

Kelly, John : *Total Quality Management, A How to Program for the High Performance Business*, New Jersey : Alexander Hamilton Institute, 1993

هذا دليل عملى يشرح بشكل مبسط كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويقع الدليل فى ٢٩٢ صفحة .

سابعاً : الفكر الإدارى الحكومى المعاصر :

Osborne, David & Ted Gaebler : *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York : Plume; Penguin Books, 1993

هذا هو الكتاب الذى قال عنه «بيل كلينتون» : يجب أن يقرؤه كل مسئول منتخب فى أمريكا . إن هذا الكتاب يعطينا مخطط عمل. يحوى الكتاب عشرة مبادئ ويخصص كل فصل معالجة مبدأ . يقع الكتاب كله فى ٤٠٥ صفحة. كتاب لا غنى عنه لكل شخص يريد تجديد الأجهزة الحكومية .

مراجع رئيسية

- Albrecht, Karl : *The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*, AMACOM, 1994 .
- Belasco, James : *Teaching the Elephant to Dance :. Empowering Change in Your Organization*. New York : Crown Publishers, Inc. 1990 .
- Bennis, Warren & Michael Mische, *The 21st Century Organization : Reinventing Through Reengineering*. Pfeiffer & Co., San Diego, 1995 .
- Campbell, Andrew & M. Devine & D. Young : *A Sense of Mission*, London : The Economist, 1990, [Ashridge Strategic Management Center]
- Coulson - Thomas, Colin. *The Future of the Organization : Achieving Excellence through Business Transformation*. London : Kogan page Limited, 1997
- Hammer, Michael & James Champy : *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, London : Nicholas Brealey Publishing, 1993
- Hampden - Turner, Charles : *Corporate Culture, From Vicious to Virtuous Circles*, London: The Economist, 1990
- Hesselbein, Frances et. al., editors : *The Leader of the Future : New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. The Drucker Foundation*. San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1996 .
- Hesselbein, Frances et. al. editors : *The Organization of the Future. The Drucker Foundation*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997
- Hope, Jeremy and Hope : *Competing in the Future : The Ten Key Management Issues and the Information Age*. Boston: Harvard Business School, 1997 .

- Kanter, Rosabeth Moss : ***The Change Masters : Corporate Entrepreneurs at Work***, London : Unwin Hyman Ltd., 1989 .
- Kaplan, R. & Norton, David : ***The Balanced Scorecard***, : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .
- Kelly, John : ***Total Quality Management, A How to Program for the High Performance Business***, New Jersey : Alexander Hamilton Institute, 1993
- Kilmann, Ralph & T.J.C. : ***Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World***, San Francisco : Jossey - Bass Publisher, 1988 .
- Kotter, John & James Heskett : ***Corporate Culture & Performance***, New York : The Free Press, 1992 .
- McLennan, Roy. : ***Managing Organizational Change***, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, International, Inc., 1989
- Mohrman, Susan & Jay Galbraith : ***Tomorrow's Organization***, Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World. San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1998 .
- Osborne, David & Ted Gaebler : ***Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector***, New York : Plume; Penguin Books, 1993
- Pagonis, Lt General William : ***Moving Mountains : Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War***, Boston: Harvard Business School, 1992
- Peters, Tom : ***Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution***. New York : Harper & Row Publishers, 1987 .
- Tomasko, Robert : ***Rethinking the Corporation, The Architecture of Change***, New York : AMACOM, 1993
- Wind, Jerry Yoram and Heremy Main : ***Driving Change : How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century***. London : Kogan Ltd Page Ltd, 1998 .



دعاء



اللهم اعطني السكينة

لقبول ما لا يمكن تغييره

واعطني الشجاعة

لتغيير ما يجب تغييره

واعطني الحكمة

للتمييز بين هذا وذاك

قل : توكلت على الله ، ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم

بالتوفيق

إنه نعم المولى ونعم النصير

الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ - ٥٦٨

كتب أخرى للمؤلف :

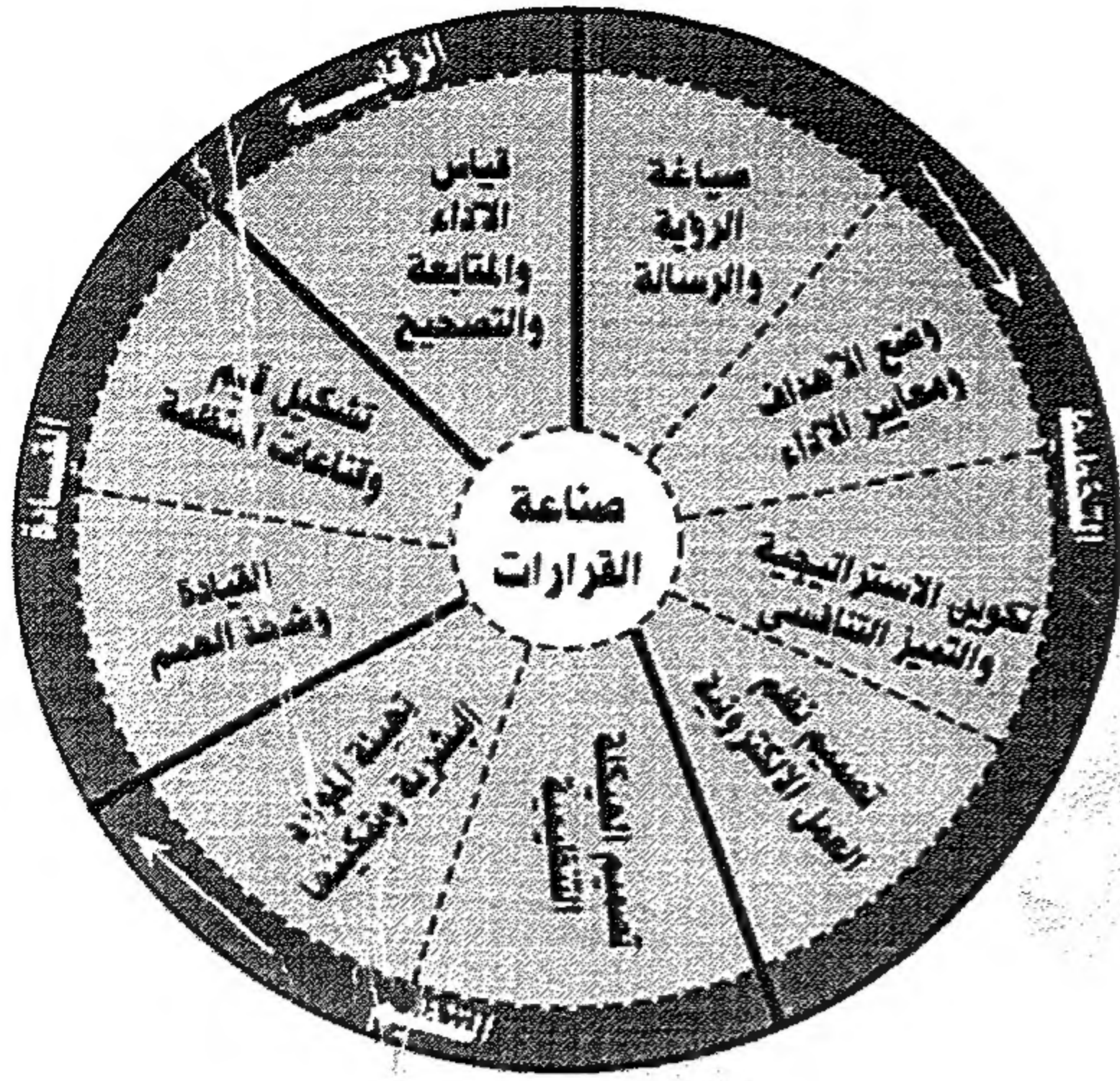


توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى

تليفون : ٧٩٥١٦٥٣ - ٧٩٥١٥٩٧

رقم الإيداع : ٢٢٢٣ / ٢٠٠٢ الترقية الدولية : ٠٠ - ٦٢١ - ٢٠٤ - ٩٧٧

دار الجيل للطباعة : ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة ت : ٥٩٠٤٣٤٣



الرؤية والرسالة الأهداف المتوازنة التميز الاستراتيجي النظم الإلكترونية التدعيم الممتح

الإدارة

الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

تكوين العاملين القيادة التحولية الحضارة التنظيمية الرقابة المتوازنة تطوير الفكر

يقدم هذا الكتاب - بشكل غير مسبوق - الفكر الإداري المعاصر في إطار متكامل وواضح، مبيناً بالتفصيل الفروق الجوهرية بين عناصر وأصول عملية الإدارة في القرن الـ ٢١ وبينها في القرن السابق، من أجل التعامل بفاعلية مع المستجدات العالمية.

سيد الهواري

Bibliotheca Alexandrina



0454839

د. سيد الهواري أستاذ إدارة الأعمال بتجارة
مؤسس ورئيس المركز الدولي للاستشارات منذ
عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية أعضاء هيئة
للمجلس الأعلى للجامعات منذ السبعينات.
حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال
جامعة نيويورك عام ١٩٦١.
مؤلف سلسلة كتب في إدارة الأعمال منها منظ
الـ ٢١ - المدير الفعال للقرن الـ ٢١ - القائد
النقلة الحضارية الشاملة - القرارات الذكية -
المالية ...

